

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**SOTILAALLISEN KRIISINHALLINTAOPERAATION TILANNETIE-
TOISUUDEN TUOTTAMISEN TOIMINTATAPAMALLI KEHITTÄ-
VÄN TYÖNTUTKIMUKSEN KOHTEENA**

Diplomityö

Majuri
Niko Pihamaa

Yleisesikuntaupseerikurssi 55
Ilmasotalinja

Heinäkuu 2011

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Yleisesikuntaupseerikurssi 55	Linja Ilmasotalinja
Tekijä Majuri Niko Pihamaa	
Tutkielman nimi SOTILAALLISEN KRIISINHALLINTAOPERAATION TILANNETIETOISUUDEN TUOTTAMISEN TOIMINTATAPAMALLI KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUKSEN KOHTEENA	
Oppiaine johon työ liittyy Operaatiotaito ja taktiikka	Säilytyspaikka MPKK:n kurssikirjasto
Aika Heinäkuu 2011	Tekstisivuja 85 Liitesivuja 12
TIIVISTELMÄ <p>Puolustusvoimat osallistuu kansainväliseen kriisinhallintaan vaativissa olosuhteissa ja haastavissa turvallisuustilanteissa. Toimintaympäristön muutokset luovat haasteita kriisinhallintaoperaation kansalliselle johtamiselle kotimaassa. Tilannetietoisuuden perusteella päätöksentekijöiden pitää hahmottaa nykyinen tilanne ja samalla muodostaa käsitys operaation kehittämisestä.</p> <p>Tutkimukseni kohdistuu sotilaallisen kriisinhallintaoperaation tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamalliin. Se pyrkii luotaamaan niitä perusteita, joiden avulla tilannetietoisuus voidaan tuottaa operaatiosta kansallisen johtamisen pohjaksi. Tutkimuksen johtajatus oli löytää uusi toimintatapamalli.</p> <p>Toimintatapamalli on monimuotoinen ihmisten, tietojärjestelmien, informaation, säännösten ja käskyjen toisistaan riippuvainen järjestelmä. Sen kuvaamiseen sovelsin kehittävän työntutkimuksen teoriaa. Tutkimusprosessi vaati dialogia tilannetietoa tuottavan työyhteisön kanssa. Menetelmän ja havaintoaineiston pohjalta löysin nykyisen systeemin häiriöt ja paikallisin katkokset. Kehitystarveanalyysin kautta muodostin vaihtoehtoiset toimintatapamallit.</p> <p>Vaihtoehtoisia malleja esittelin asiantuntijoille ryhmäsimulaatiossa. Siinä malleilla tehtiin konkreettisia ajatuskokeita ja osallistujat joutuivat tekemään ajatuksellisia simulaatioita siitä, toimiiko malli vai ei.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että haastavissa olosuhteissa kriisinhallintajoukon johtamista eivät helpota ne paineet, joita toisaikaista informaatiota kaipaavat kotimaan esikunnat ovat aiheuttaneet. Tutkimuksen havaintoaineiston pohjalta luotu uusi malli on virtaviivainen ja läpinäkyvä. Se mahdollistaa avoimen, nopean ja tarkemman tiedotuksen kotimaahan. Malli tuottaa käsityksen operaation tilanteen kehittymisestä. Se mahdollistaa suorituskkyjen kehittämisen operaatiossa havaittujen tarpeiden pohjalta. Uusi toimintamalli poistaa päällekkäisyydet ja keskittää osaamisen ja henkilöstöresurssit. Toimintatapaa kehittämällä kyettään vastaamaan yhä vaativampiin tiedonkulun haasteisiin.</p>	
AVAINSANAT <p>Kehittävä työntutkimus, tilannetietoisuus, sotilaallinen kriisinhallinta, kriisinhallintaorganisaatio ja sotilaallisen kriisinhallintaoperaation tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamalli.</p>	

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tarkoitus	2
1.2	Tutkimuksen rajaus	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	6
2.1	Kehittävän työntutkimuksen juuret ja nykyvaihe	6
2.2	Reflektiivinen ote työn ja organisaatioiden analyysissä	10
2.3	Ekspansiivinen kehityssykli	11
3	AJATTELUPOHJAN KONSTRUKTIO.....	12
3.1	Menetelmät.....	12
3.2	Aiheeseen liittyvät tutkimukset.....	18
3.3	Keskeiset käsitteet	20
3.4	Toimintajärjestelmän tilannetietoisuuden tuottamisen prosessi	26
3.5	Kriisinhallinnan kansalliset tehtävät ja johtaminen	31
3.6	Toimintajärjestelmän tilannetietoisuutta tarvitsevat päätöksentekijät	34
3.7	Nykyinen tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamalli.....	39
3.8	Kansainvälinen toimintatapamalli tilannetietoisuuden tuottamisessa.....	41
4	HAVAINTOAINEISTO	43
4.1	Tilannetietoisuuden tuottamisen visualisointi.....	43
5	ANALYYSI.....	65
5.1	Havaintoaineiston johtopäätösten tulkinta	65
5.2	Uusi kriisinhallintaoperaation tilannetietoisuuden toimintatapamalli	68
6	TULOSTEN ARVIOINTI.....	80
6.1	Päätelmiä ja pohdintaa	80
6.2	Tutkimuksen lähestymistavan ja menetelmien arviointi.....	83
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	84
6.4	Jatkotutkimus	84
	LÄHTEET	86
	LIITTEET.....	94

1 JOHDANTO

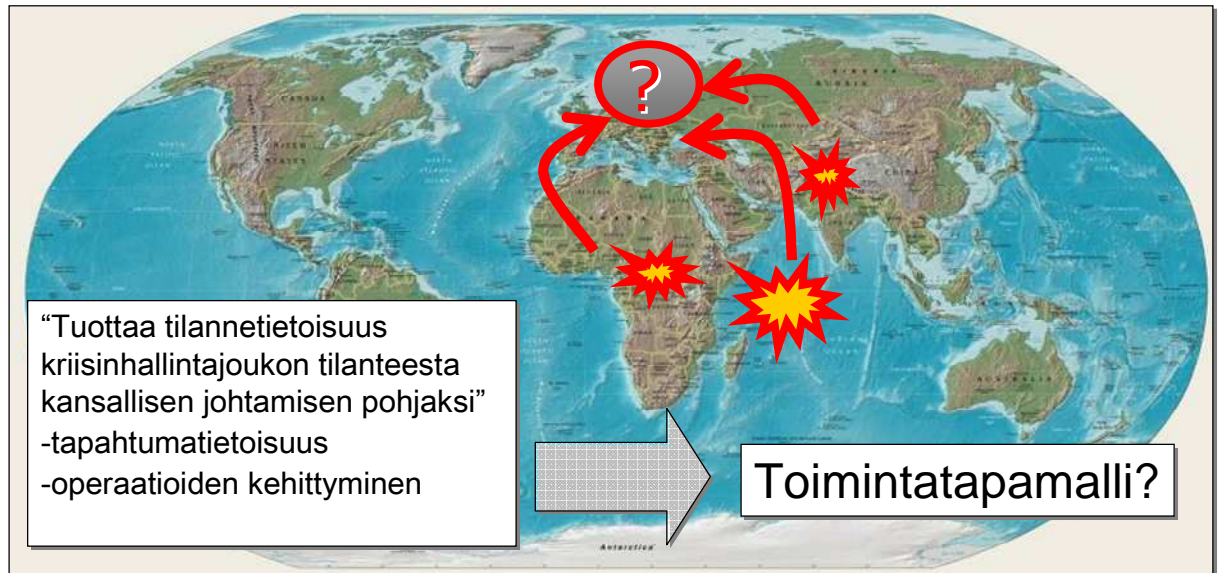
Astun sisään puolustusvoimien operaatiokeskukseen. Alkamassa on joka-aamuinen operaation komentajan tilannekatsaus, jonka tarkoituksena on ylläpitää puolustusvoimien ylimmän johdon tilannetietoisuutta puolustusvoimista. Huoneessa on hämärää ja siristelen silmiäni vilkaistessani seinille. Valkokankaille heijastuvat videotykkien ampumat kuvat, joita vilkkaamalla osallistujat voivat nopeasti muodostaa käsityksen puolustusvoimien tilanteesta. Yhdellä seinällä paistuu CNN-uutiskanava, joka näyttää raporttia pommi-iskusta Kabulissa. Takaseinällä vasemmalla näkyy reaaliaikainen meritilannekuva, oikealla reaaliaikainen ilmatilannekuva. Puolustusvoimien tällä hetkellä ainoista todella operatiivisista joukoistamme, kriisinhallintajoukoista, ei heijastu seinälle minkään tason tilannekuvaa. Sali hiljenee ja tilannekatsaus alkaa. Eri puolustushaarojen päivystäjät pitävät omat esityksensä, joihin ovat koonneet vuoronsa aikana keräämänsä tietoinformaation. Esitysjärjestelmä vaimenee, yhteinen osuus päättyy ja tulee hetken hiljaisuus. Operaatiokeskuksen päällikkö nousee ylös ja kertoo kuulijoille aamun tiedotusvälineistä poimimansa tiedon. Sen mukaan Ruotsi on ilmoittanut lähettävänsä Afganistaniin Mazar-e-Sharifiin 10 kappaletta CV90-rynnäköpanssarivaunuja. Salissa herää kiivas mutta lyhyt keskustelu siitä, miksi Ruotsi lisää kalustonsa suorituskykyä merkittävästi. Tietävätkö ruotsalaiset kenties ISAF-operaation kehittymisestä jotain mitä me emme tiedä? Toimimme yhdessä ruotsalaisten kanssa suorittaen samoja tehtäviä. Meillä on kuitenkin käytössä selvästi panssarivaunuja kevyempää kalustoa. Keskustelu jatkuu vielä luolan käytävillä sotilaiden rientäessä seuraavaksi alkavaan tärkeään kokoukseen, jossa käsitellään integroitua henkilöstön ja osaamisen hallinnan projektia (PV SAP KEH HCM).

Kuukausien kuluttua tästä tilannekatsauksesta alkaa tihkua pääesikunnan käytäville ruotsalaisten toimintaperiaatteiden muutoksesta. Camp Northern Lightsista palanneet rauhanturvaajat kertovat, että ruotsalaiset ovat tehneet päätöksen siitä, että heitä kohti ammuttaessa ei enää vetäydytä vaan ammutaan takaisin. Tämän päätöksen tehtyään ruotsalaiset määrittivät joukkojensa koulutustarpeen ja kaluston uudelleen. Lopulta 1,5 vuotta myöhemmin tästä TV-uutisesta myös Suomen toimintaperiaatteita muutetaan joukkojen kokoonpanon osalta. Jääkärijoukkueen lähettäminen toiminta-alueelle vastaa paremmin muuttuneen toimintaympäristön haasteisiin.

Minkälainen toimintatapamalli tuotti tietotarpeet kotimaahan suorituskykyjen kehittämisestä? Näkymät tiedosta vaihtelevat johtamisrakenteessa eri tasoilla annettujen kriteerien mukaisesti. Tavoitteena on jaettu kokonaisvaltainen näkymä operaatioympäristöstä, joka on jokaisen toi-

mijan tarpeiden mukainen.¹ Mihin tieto katosi? Oliko oikea johtamisrakenteen taso tietoinen ruotsalaisten toimintaperiaatteen muutoksesta? Ideaalitilanteessa olisimme voineet aloittaa joukkojen koulutuksen ja varustamisen rinnakkain Suomessa ja mahdollisesti jopa yhteistyössä Ruotsin kanssa.

1.1 Työn tarkoitus



Kuva 1: Tutkimusidea

Pääesikunnassa aloitettiin vuonna 2010 työ, jonka tavoitteena on laatia sotilaallisen kriisinhallinnan suorituskyvyille tarkennetut suorituskykyvaatimukset sekä alustavat kokoonpanot. Pääesikunnan johtama työ perustuu pääosin Pääesikunnan suunnitteluosaston (PESUUNNOS) laatimaan puolustusvoimien sotilaallisen kriisinhallinnan konseptiin sekä käskyyn suorituskykyjen kehittämisestä vuosina 2010 – 2016.² Työn tavoitteissa määritellään, että puolustusvoimien pitää tuottaa ja jakaa kriisinhallintaoperaatioiden tilannekuva osana valtakunnallista tilannekuvaa sekä seurata käynnissä olevien operaatioiden sekä mahdollisten uusien operaatioiden uhkatilannetta ja tuottaa näistä uhka- ja tiedusteluarvioita päätöksenteon perustaksi. Kehittämisen tulee tukea käynnissä olevia kehittämisohjelmia ja vastata kansainvälisiä vaatimuksia.³ Vaatimusten määrittelyn edetessä heräsi keskustelu tutkia syvemmin tilannetietoisuuden problematiikkaa. Ensimmäisellä haastattelukierroksella 8/2010 asetin työhypoteesin: toimiiko nykyinen tilannetietoisuuden toimintatapamalli tavoitetilan määrittämällä tavalla. Haastattelujen perusteella sain palautteen, jonka mukaan toimintatapamallia pitäisi kehittää.

¹ Suomen Ulkoasiainministeriö: *Suomen kokonaisvaltainen kriisinhallintastrategia*. Ulkoasian-ministeriön julkaisu 15/2009, Helsinki, s. 48.

² *Puolustusvoimien sotilaallisen kriisinhallinnan konsepti*, AK AF23101, 19.11.2009.

³ Sama.

Tulos antoi sysäyksen tämän tutkimuksen tekemiselle.

Ensimmäisten haastattelujen perusteella muodostuivat tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset:

1. ”Mikä on sotilaallisen kriisinhallintaoperaation tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamallin muutoksen tarvetila?”

Kysymys antaa perusteet tälle tutkimukselle. Tutkimuksessa on puolistrukturoiduilla teema-haastatteluilla kartoitettu työntekijöiden näkökulmat sekä asiakkaiden ja johdon näkökulmat tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamallista.

2. ”Miksi muutoksen on tapahduttava?”

Kipupisteet ja pullonkaulat saadaan esille haastattelemalla tutkittavaa työyhteisöä.

3. ”Millainen uusi toimintatapamalli voisi olla?”

Uuden mallin muodostuminen tapahtuu tässä tutkimuksessa havaintoaineistossa esille tulneiden muutostarpeiden huomioon ottamisena toimintajärjestelmän mallinnuksen avulla. Tutkimuksen painopiste ei ole siinä, millainen on nykyinen tilannetietoisuuden tuottamisen malli, vaan siinä, millainen uusi voisi olla.

1.2 Tutkimuksen rajaus

”Meillä ei ole tilannetietoisuutta. Meillä on sirpaledataa, jonka mukaan yritetään muodostaa nopeasti käsitys operaatiosta.”⁴

Tilannetietoisuus esiintyy sotilaiden keskusteluissa lähes päivittäin. Vaikka osa on kiitettävästi tutustunut tilannetietoisuuden taustailmiöihin, on taustoittaminen voinut jäädä puolitiehen. Tietoa tulvii sen tarvitsijoille joka suunnasta suurin määrin ja näennäisen jäsentymättömänä virtana. Kaikille ei ole täysin selvillä, mitä tietoa heidän täytyy tuottaa ylemmille organisaatioille. Jos alemman portaan tiedon tuottajat eivät ole siivilöineet tietomassaa, pitää esimiesten kyetä erottelemaan kutakin tarvetta varten oleellinen tieto, jotta oikeaa toimintaa voidaan saada aikaan.⁵ Tilannetietoisuus muodostetaan analysoimalla tilannetietoja ja tilannekuvia, arvioimalla yksittäisen tiedon kriittisyys ja merkitys sekä tunnistamalla syy- ja seuraussuhteet. Tilanneymmärrys muodostuu, kun tilannetietoisuus ja näkemykset jaetaan eri toimijoiden

⁴ Hirvonen Pasi, yleisesikuntaeverstiluutnantti, Pääesikunta, haastattelu 19.8.2010, materiaali kirjoittajalla.

⁵ Kuusisto Raimo, Kuusisto Tuija (toim.), *Yhteinen tilanneymmärrys – strategis-operatiivisten päätösten tukipalvelujen perusteet*, MPKK, Taktiikan laitos, Helsinki, 2005, s. 3.

kesken. Tilanneymmärryksen perusteella tehdään lopulta päätökset.⁶ Tilannetietoisuuden hallinnan haasteet tunnustetaan myös tietoa janoavissa esikunnissa.

”Informaatiotulva on liian suuri. Meillä ei ole kykyä analysoida, mikä on oleellista.”⁷

Ongelma ei pelkästään ole kansallinen, vaan tilannetietoisuuden haasteet tunnustetaan myös muualla.

”Ruotsin puolustusvoimien johto haluaa tietää pienimmistäkin taktisen tason tapahtumista Afganistanissa. Tämä aiheuttaa haasteita tietoa tuottavalle organisaatiolle.”⁸

Tilannetietoisuus on keskeistä päätöksenteossa.⁹ Tilannetietoisuuden saavuttaminen edellyttää tietoavaruuden jäsentämistä. Puutteelliset tiedot johtavat virhearviointeihin.¹⁰ Tieto pitää ymmärtää oikein, tiedosta pitää saada itselle oleelliset ja arvokkaat osiot eroteltua. Toimijoukolle pitää voida tarjota materiaalia, josta jokaisella on mahdollisuus saada oman toimintansa kannalta tärkeät tiedot.¹¹

Tutkimus keskittyy suomalaisen Afganistanissa palvelevan kriisinhallintajoukon tilannetiedon tuottamiseen kotimaahan. Tämä joukko toimii osana Naton johtamaa International Security Assistance Force (ISAF) – operaatiota. Sen lisäksi tutkimus käsittelee tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamallin suhdetta päätöksentekoon laajemminkin. Kehittävään työntutkimukseen liittyy intressien ja näkökulmien moninaisuuden tarkastelu. Tilannetietoisuuden tuottamisen osalta tutkimus rajataan käsittämään suomalaista kriisinhallintajoukkoa Afganistanissa (SKJA) ja Provincial Reconstruction Team (PRT) tasoa. Näkökulma on pääesikuntapainotteinen, mutta mukaan otetaan maavoimien ja Porin Prikaatin sekä SKJA:n näkemys ilmiöstä. Tietoa käsittelevän yhteisön ylin taso on Pääesikunta. Tiedon tarve on rajattu käsittämään kansallisen johtamisen tarpeita.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Ennen varsinaista tutkimusta tutkijalla oli perustiedot tutkittavasta ilmiöstä. Koska prosessin mallintaminen perustuu systeemin kehittämiseen, oli työn kannalta tarpeen ymmärtää koko

⁶ Kuusisto (2005), s. 45.

⁷ Koskinen Jouni, majuri, Maavoimien esikunta, haastattelu 27.8.2010, materiaali kirjoittajalla.

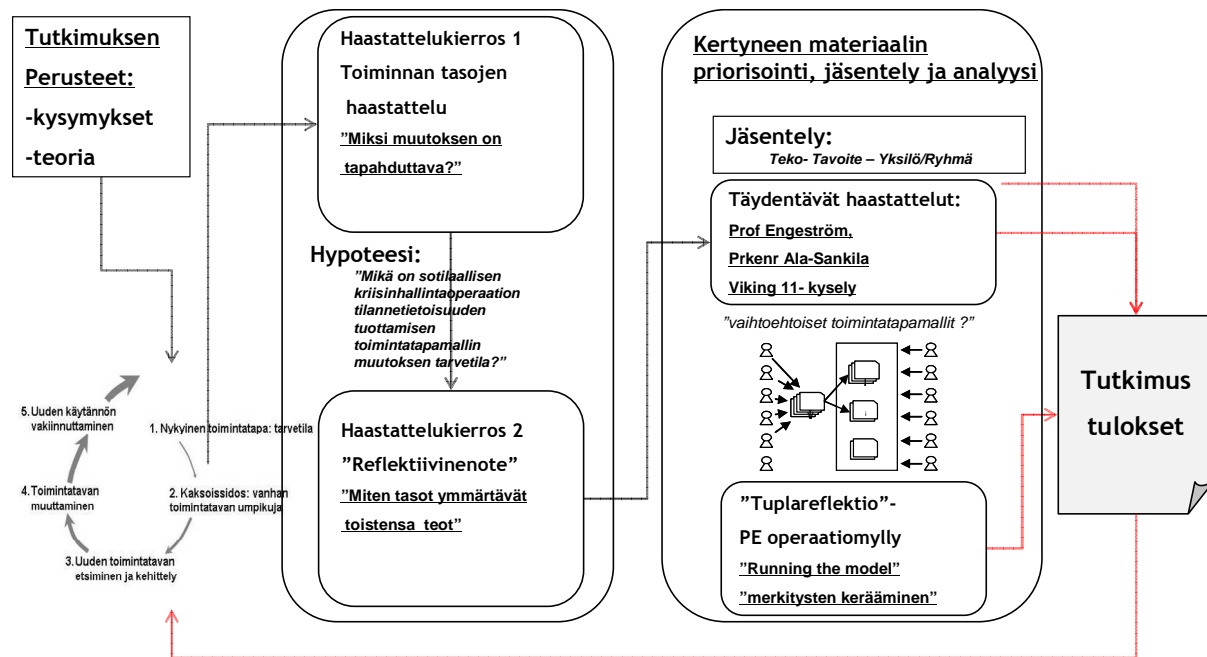
⁸ Bjerregaard Thomas, majuri, haastattelu (SWE Land Component Command), 14.12.2010, materiaali kirjoittajalla.

⁹ Alberts, D.S., Hayes, R.E: *Power to the edge- Command, control, in the Information age*, CCRP Publication series, Washington, USA, 2003, s. 35.

¹⁰ Clausewitz, Carl von: *Ajatuksia sodasta ja johtamisesta*, KR-kirjat Oy, Humppila, 2010, s. 37.

¹¹ Kuusisto (2005), s. 3.

toiminnan ketju. Keskeistä työssä olivat haastattelut. Niiden avulla tutkija oppi lisää tutkittavasta työyhteisöstä ja innosti samalla prosessissa mukana olleita kehittämään järjestelmää. Tutkimusprosessi on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2: Tutkimusprosessi

Kun työ pääsi alkuun, tutkimus eteni kolmessa osassa. Ensimmäisessä osassa sijoitin tutkittavan ilmiön kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian suuntaukseen. Tätä osuutta kuvaa tutkimuksen luku II. Luvun tarkoitus ei ole, että lukija syventyy teoriaan perusteellisesti vaan koettaa löytää suuria päälinjoja, jotka selittävät teorian ja ilmiön suhdetta.

Kolmas luku luo perustan tutkimuksen tekemiselle. Tässä luvussa on kuvattu käytettävät metodit ja tutkimuksen toteuttamistapa. Luvussa tuodaan esille kriisinhallintaoperaation erityispiirteet. Kun erityispiirteet ovat selvillä, muodostuu käsitys siitä, mikä on tarve niiden kansalliselle johtamiselle. Tämä määrittelee tilannekuvan tuottamisen laajuuden ja sen, missä se luodaan.¹² Tätä taustaa vasten olen ottanut esille asioita, jotka mielestäni aiheuttavat riippuvuuksia johtamisen, päätöksenteon ja tilannetietoisuuden välillä.

Luvussa neljä esittelen ja analysoin havaintoaineistoa. Luku tarkastelee jokaisen vaiheen yksityiskohtaisemmin ja johdattaa lukijan ajattelemaan laajemmin tutkimuksen kysymysten taustoja. Haastatteluprosessi oli kaksivaiheinen. Ensimmäisten haastattelujen perusteella saatiin perusteet tälle tutkimukselle. Samalla esiteltiin kirjallisuusanalyysillä kuvattu nykyinen toi-

¹² Haapala Tommi, yleisesikuntaeverstiluutnantti, Pääesikunta, toiminut Suomen NATO edustustossa apulaissotilasedustajana 2006–2009, PE KV- osastolla esipuseerina 2003–2006 ja Bosniassa 1997 (SFOR), haastattelu 19.8.2010, materiaali kirjoittajalla.

mintatapamalli haastateltavien eteen. Teemahaastattelun edetessä etsittiin mallin kipupisteitä. Toisessa vaiheessa haastateltiin jälleen samoja ihmisiä ja esiteltiin heille ”peili”. Peili kuvasi ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen muodostettua yhteisön eri tasojen mielikuvaa siitä, mikä on valmis lopputuote ja sen välivaiheet. Voisi olettaa, että prosessiin osallistuvat ihmiset tietävät mitä tuotetaan. Näin ei kuitenkaan ole. Siksi on tärkeää, että tutkimuksen edetessä haastateltaville tuotiin esille, mitä yhteisön muut jäsenet kuvittelevat heidän tekevän.¹³ Toisen haastattelukierroksen ”peilistä” heillä oli mahdollisuus tarkastella omaa toimintansa ikään kuin tarkkailijana. Samalla he näkivät suoraan, miten muut yhteisön jäsenet heidän toimintansa käsittivät. Reflektiivisen otteen haastatteluiden perusteella luotiin rakennusosia uuteen malliin. Uudet mallit esiteltiin ryhmäsimulaatiossa, jossa etsittiin vastauksia kysymyseen, mitä uusien vaihtoehtoisten mallin käyttöönotto merkitsee. Ryhmäsimulaation jälkeen arvioitiin tuloksia ja tutkimusongelmien ratkaisuvisiona.

Tutkimuksen viides osa on ajankohtaisin. Sijoitin siinä analyysin tulokset Engeströmin toimintajärjestelmään ja toiminnan tasojen hierarkiaan. Tuloksena esittelen uuden toimintamallin osatekijöitä ja analysoin kriittisiä alueita ja ratkaisuvisiona.

Kuudennessa luvussa pohdin ja tiivistän tutkimuksen tulokset. Luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Kehittävän työntutkimuksen juuret ja nykyvaihe

Kehittävän työntutkimuksenteorian mukainen toimintatapamalli on monimuotoinen ihmisten, tietojärjestelmien, informaation, säännösten ja käskyjen toisistaan riippuvainen järjestelmä. Siksi se sopii hyvin tutkimusotteeksi luotaessa uutta sotilaallisen kriisinhallintaoperaation tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamallia.

Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria sai alkunsa 1920 – 1930 -luvuilla ryhmästä neuvostoliittolaisia psykologeja, joiden tavoitteena oli kääntää Marxin Feuerbach -teesien ajatukset uudeksi lähestymistavaksi ymmärtää ja muuttaa inhimillistä elämää.¹⁴

Lähestymistavan peruskäsitteet muotoili koulukunnan perustaja Lev Vygotski (1896-1934). 1920-luvun psykologiaa hallitsi Vygotsikin mukaan kaksi hyvin epätyytyttävää ja puutteellis-

¹³ Engeström, Yrjö: *Espansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*, Keuruu, Otavan kirjapaino, 2004, s. 41.

¹⁴ Engeström, Yrjö: *Perusteita, tuloksia ja haasteita*, Otavan kirjapaino, Keuruu, 1998, s. 11.

ta suuntausta: psykoanalyysi ja behaviorismi. Vygotski ja hänen kollegansa A. R. Lurija ja A. N. Leontjev muodostivat kokonaan uudenlaisen teoreettisen käsitteen muiden suuntausten ongelmien ylittämiseksi: välittyneen ja kohteellisen toiminnan.¹⁵

Kehittävän työntutkimuksenteorian työnjaon kautta syntynyt jännitteinen suhde yksilön tavoitteiden tekojen ja kollektiivin toiminnan välillä on avain tietoisuuden ymmärtämiseen. Toimintatavan mallintaminen kolmitasoista rakennetta apuna käyttäen on avain ymmärrykseen järjestelmän moniulotteisuudesta.¹⁶



Kuva 3: Toiminnan kolmitasoinen rakenne.¹⁷

Teorian mukaan toiminta on aina kollektiivista, toiminnalla on jokin kohde, joka sitä motivoi, ja kohteen tuottamiseksi tarvitaan jonkinlainen työnjako.

Toiminta voi toteutua vain yksilöiden tai henkilöiden yhdessä tekemien tekojen kautta. Tekojen toteuttamista ohjaavat niiden tavoitteet eli se, millainen välitulos yhteiseen toimintaan pyritään tuottamaan. Määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi on toteutettava tiettyjä työvaiheita eli operaatioita.

Leontjevin tunnettu esimerkki kuvaa esihistoriallisen heimoyhteisön metsästystoimintaa. Heimon toimintaa motivoi riista, josta heimo saa sen tarpeet tyydyttävää ravintoa ja vaatetusta. Riistan kiinni saaminen vaatii heimolaisilta kuitenkin työnjakoa: toiset valmistavat väijytysten ja toisten tehtävänä on ajaa riista liikkeelle kohti väijytystä.

¹⁵ Sama, s. 67-69.

¹⁶ Leontjev, Aleksei Nikolai: Activity, consciousness, and personalit., Englewood Cliffs, USA, 1978, <http://www.edu.helsinki.fi/activity/people/engestro/files/KTT04-osa1.pdf>, 23.01.2007.

¹⁷ Sama.

Riistaa liikkeelle ajavien välitön tavoite on suoranaisesti vastakkainen koko toiminnan motiivin kanssa. Riistan liikkeelle ajaja hätistää eläimiä pakoon, ei suinkaan yritä tavoittaa tai tappaa niitä. Toisin sanoen tämä on teko, jolla on koko toiminnan motiivista eriytynyt tavoite. Riistaa ajavien hätistelyteot olisivat suuressa ristiriidassa koko toiminnan motiivin eli riistan kiinni saamisen kannalta, elleivät ajajat olisi tietoisia metsästyksen laajemmasta yhteistoiminnallisesta luonteesta. Jotta teolla olisi mieltä, yksilön on kyettävä näkemään se yhteydessä koko toiminnan motiiviin ja merkitykseen.

Juuri tämä työnjaon kautta syntynyt jännitteinen suhde yksilön tavoitteisten tekojen ja kollektiivin toiminnan motiivin välillä on avain tietoisuuden ymmärtämiseen. Tekojen irtautuminen toiminnasta synnyttää tiedostetut merkitykset, tavoitteet ja suunnitelmat (Leontjev 1981).¹⁸

Operaatioilla Leontjev tarkoittaa toiminnan automatisoitunutta, ilman tietoista tarkkaavaisuutta toteutuvaa osaa, joka toteutuu jonkin välineen avulla tai joka on periaatteessa siirrettävissä myös koneen toteutettavaksi.

Se, mitä operaatioita teon toteuttamiseksi tarvitaan, riippuu kulloisistakin olosuhteista ja käytettävissä olevista välineistä. Uusi teknologia ei siis vaikuta toimintaan ja tekoihin välittömästi, vaan sen kautta, minkälaisien uusien tavoitteiden saavuttamisen se tekee mahdolliseksi.

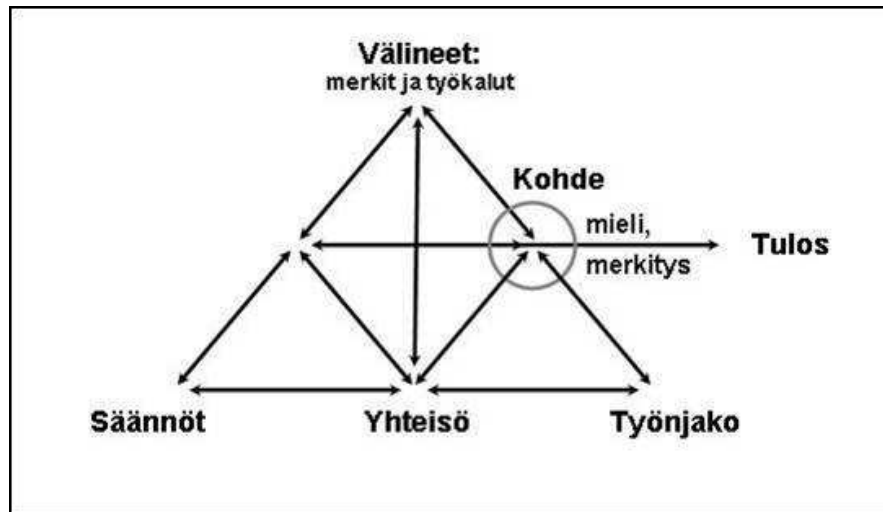
Nykyään kehittävää työntutkimusta ja sen edelleen kehittelyä tehdään Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikössä, jonka johtajana toimii akatemiaprofessori Yrjö Engeström. Kuvaus inhimillisestä toiminnasta tiivistyy Yrjö Engeströmin (1977) toimintajärjestelmän malliin. Se toimii tässä tutkimuksessa apuvälineenä. Siinä huomio kiinnitetään sekä yksilöiden välisiin että yksilön ja hänen yhteisönsä välisiin monitahoisin keskinäisiin suhteisiin. Empiirisen tutkimuksen johtavaksi periaatteeksi on sen myötä noussut ajatus toimintajärjestelmän ristiriidoista toiminnan kehityksen liikkeellepanevana ja sitä eteenpäin vievänä voimana.

Kehittävän työntutkimuksen tunnusomaiset piirteet voi tiivistää kolmeen teoreettiseen ja metodologiseen ideaan (Yrjö Engeström 1987; 1995) Vygotsky, L. S. (1978).

Ensinnäkin kehittävässä työntutkimuksessa on analyysiyksikkönä kollektiivinen toimintajärjestelmä, jossa yhteisellä toiminnalla on jokin tietty kohde (kuva 4). Lisäksi toimintaa määrittävät sen eri osatekijät: yhteistoimintamuodot, työnjako ja säännöt.

¹⁸ Engeström (1998), s. 44.

Yksittäisiä tekoja ja tilanteita, kuten myös epäonnistumisia, häiriöitä ja innovaatioita, analysoidaan aina suhteessa koko toimintajärjestelmään.¹⁹



Kuva 4: Toimintajärjestelmän yleinen rakenne (Yrjö Engeström 1987; 1995).²⁰

Kehittävässä työntutkimuksessa **toisen** teoreettisen lähtökohdan mukaan toiminnan ongelmat ilmentävät ristiriitoja toimintajärjestelmän osatekijöiden välillä. Ristiriidat voi tehdä näkyväksi analysoimalla poikkeamia työn normaalista kulusta, eli häiriöitä ja katkoksia, tai työn tekeen liittyviä uusia ideoita.²¹

Ristiriitoja tarkastellaan sekä takautuvasti toiminnan kehityksen varrelta että nykytoiminnassa. Näin saadaan esiin toiminnan kehitysdynamiikka. Laadulliset muutokset toiminnassa ovat seurausta toimintajärjestelmän ristiriitojen ratkaisemisesta ja sen myötä syntyvistä uudenlaisista toimintamuodoista ja työvälineistä.²²

Kolmanneksi kehittävässä työntutkimuksessa muutoksia ja kehitystä tarkastellaan ja tutkitaan pitkäkestoisinä kollektiivisinä oppimisprosesseina. Ne johtavat usein kokonaan uusien yhteisten työvälineiden ja yhteistoimintamallien rakentamiseen, ei vain yksilöllisten ajatusrakenteiden muutokseen. Tällainen kehittyminen on ekspansiivista.²³

¹⁹ Engeström (1998), s. 46-47.

²⁰ Engeström, Yrjö: *Learning by Expanding, An activity-theoretical approach to development research*, Oriental-Konsultit, Helsinki, 1987, s. 73-82.

²¹ Engeström (1998), s. 64-67.

²² Sama.

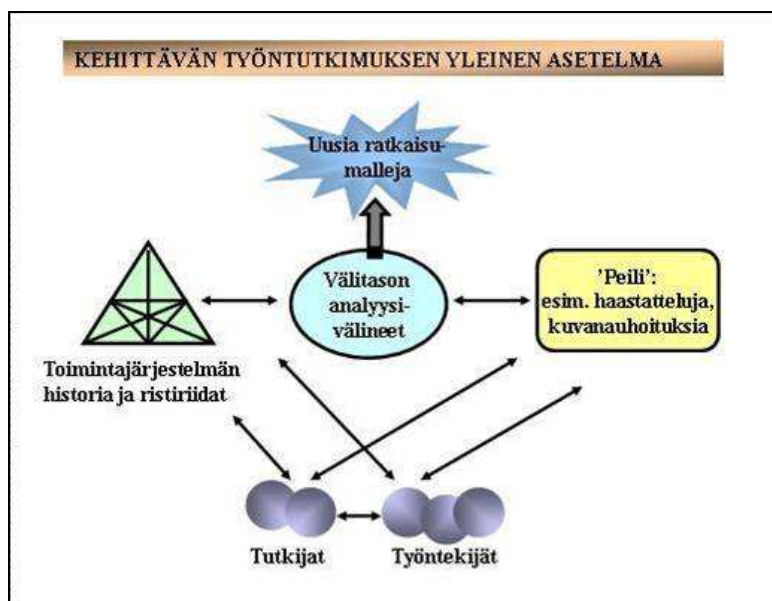
²³ Engeström (1998), s. 87-92.

2.2 Reflektiivinen ote työn ja organisaatioiden analyysissa

Kehittävä työntutkimus voi olla myös reflektiivinen tutkimusote. Reflektiivisyys toteutuu siten, että työntekijöiden eteen muodostetaan konkreettisesta ja havainnollisesta työtä koskevasta aineistosta ikään kuin ”peili” työn ongelmista ja jännitteistä. ”Peilin” avulla työntekijät analysoivat ja arvioivat toimintatapaansa (kuva 5). Samanaikaisesti työn kehitysvaiheista ja ristiriidoista muodostetaan oletus historiallisen analyysin avulla.

”Peilin” ja analyysimallien, kuten toimintajärjestelmän mallin, avulla oletusta työn kehitysvaiheesta testataan, tarkennetaan ja tulkitaan teoreettisesti. Peiliaineisto saa työntekijät kokemaan analyysin hyvin omakohtaisena ja usein melko rajuna henkilökohtaisena haasteenakin. Mallit puolestaan auttavat ottamaan etäisyyttä, irrottautumaan henkilökohtaisista reaktioista ja näkemään häiriöt koko toimintajärjestelmää koskevinä ristiriitaisuuksina.

Jotta huomio analyysijä tehtäessä osattaisiin kiinnittää kehittämisen kannalta kiinnostavimpiin asioihin, tarvitaan myös ns. välitason analyysivälineitä, jotka soveltuvat kulloisenkin peiliaineiston erityispiirteisiin. Tällaisia ovat erilaiset kategoriat, luokitukset, nelikentät, ym.



Kuva 5: Engeströmin työntutkimuksen yleinen asetelma.²⁴

Tyypillisessä projektissa osallistujat suorittavat yhteisesti toimintansa analysoinnin. Tämä motivoi heitä kehittämään ja kokeilemaan uusia ratkaisuja työssään kohtaamiinsa ongelmiin. Tarkastelemalla ja erittelemällä konkreettista aineistoa sekä työn historiallisen kehityspolun varrelta (kuten haastatteluja, toimintakertomuksia ja vanhoja dokumentteja) että nykyisestä työstä (kuten videoituja tapahtumia, keskustelu- ja haastattelumateriaaleja tai simuloituja työ-

²⁴ Sama, s. 125.

tilanteita) osallistujat muodostavat itselleen toiminnastaan ”peilin”.²⁵

Peilin kautta hankitusta toimintaa koskevasta hyvin yksityiskohtaisesta tiedosta yleistetään analyysin kautta kyseisen toimintajärjestelmän eri osatekijöiden sisällöt.

Toimintajärjestelmän historia voidaan puolestaan hahmottaa kolmannen periaatteen mukaisesti perättäisinä toimintarakenteiden uudelleenorganisoinnin ja oppimisen sykleinä. Historiallinen ja nykytoiminnan analyysi johtaa työyhteisön niin sanotusti tulevaisuuden kynnykselle, eli muotoilemaan oman lähikehityksensä vyöhykkeen.

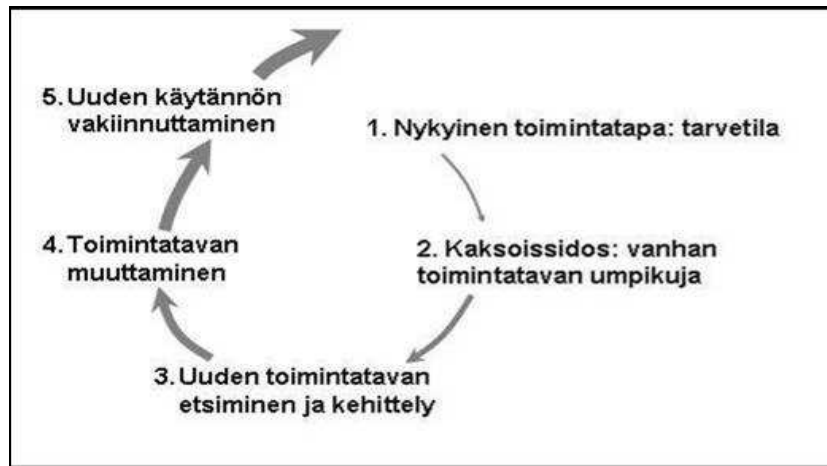
2.3 Ekspansiivinen kehityssykli

Kehittävässä työntutkimuksessa ekspansiivisen oppimisen syklimallia käytetään tutkimus- ja kehittämishankkeen vaiheistuksen pohjana. Prosessin ohjaajan tehtävänä on auttaa osallistujia ”sysäämään” toimintansa kehitystä ekspansiivisella syklillä eteenpäin interventioiden, eli eräänlaisten väliintulojen kautta. Ohjaaja mm.

- a) kerää ja valikoi työntekijöille ”peiliksi” konkreettista havaintoaineistoa heidän työstään, siinä esiintyvistä häiriöistä ja uutta ennakoivista ratkaisuista,
- b) asettaa työntekijöille tehtäviä työn (eli tuotetun havaintoaineiston) analysoimiseksi sekä uuden toimintamallin muodostamiseksi ja soveltamiseksi ja
- c) kehittää ja tarjoaa heille käsitteellisiä välineitä näiden tehtävien ratkaisemiseksi. Työn kehittämisen yhteydessä prosessia kutsutaan ekspansiiviseksi silloin, kun saman työkohteen parissa työskentelevät työyhteisön jäsenet saavat ratkaistuksi nykytoiminnan ristiriitoja. Tämä tapahtuu analysoimalla historiallisesti muotoutuneita toimintakäytäntöjä sekä yhteisen työn kohdetta.²⁶

²⁵ Engeström (1998), s. 125.

²⁶ Sama, s. 124-126.



Kuva 6: Ekspansiivisen kehityssyklin vaiheet²⁷

Ekspansio (kuva 6) merkitsee siirtymistä kokonaan uuteen toimintatapaan. Se edellyttää vakiintuneiden toimintarakenteiden kehittämistä ja muuttamista niin työvälineiden kuin työn sosiaalisen organisaationkin osalta. Ekspansiivinen kehityssykli ei siis ole ennalta määrättyyn kehitystavoitteeseen johtava prosessi. Uusi toimintamalli ei ole kenelläkään ennen kehitysprosessia valmiina tiedossa. Se neuvotellaan ja muotoillaan kehittämisprosessin aikana.²⁸

3 AJATTELUPOHJAN KONSTRUKTIO

3.1 Menetelmät

”Tilannetietoisuus on ihmisille itsestään selvä käsite, jota ei kuitenkaan ymmärretä. Sen anatomiaa pitäisi tutkia enemmän. Mistä tilannetietoisuus koostuu?”²⁹

Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön artikkeli- ja käsikirjastoon on koottu keskeiset kehittävän työntutkimuksen artikkelit sekä julkaisut. Ne toimivat tutkimuksessa keskeisenä aineistolähteenä. Teorian tuntemus pohjautuu tutkijan jo esiupseerikurssilla aloittamalle aihealueen käsitteellistämiseksi. Kehittävän työntutkimuksen teoriaan perehtyminen alkoi vuoden 2006 syksyllä. Tämän työn keskeinen aineisto on kerätty kuitenkin vuoden 2010 ja 2011 aikana. Käytännössä esiupseerikurssilla käytetty materiaali soveltui teorian hyödyntämiseen mutta yleisesiupseerikurssilla fokus ja rajaukset tarkentuivat koskemaan kriisinhallinnan tilannetietoisuuden tuottamista.

Tutkimusotteeksi valitsin kehittävän työntutkimuksen, koska tilannetietoisuuden tuottamisen

²⁷ Engeström (1998), s. 92.

²⁸ Engeström (1995), s. 150.

²⁹ Engeström Yrjö, haastattelu, 28.3.2010, materiaali kirjoittajalla.

toimintatapamalli on monimuotoinen ihmisten, tietojärjestelmien, informaation, säännösten ja käskyjen toisistaan riippuvainen järjestelmä. Sen kuvaamiseen sopii kyseinen teoria.

Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen, eli kyseessä on laadullinen tutkimus. Laadullisessa lähestymistavassa ilmiötä pyritään kuvailemaan, päättelemään, havainnoimaan, tutkimaan ja lopulta ratkaisemaan käsiteltävät tutkimusongelmat. Laadullinen tutkimus korostaa tutkijan osallistuvuutta tutkimusprosessiin. Asioiden välisiä yhteyksiä tutkitaan jonkin systeemin tai kulttuurin, tässä tapauksessa tilannetietoisuuden toimintatapamallin yhteydessä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalle jää vielä tietty liikkumatila omien kokemustensa ja maailmankatsomuksensa suhteen. Tässä tutkimuksessa esiintyy lähes kaikki laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet, joiden perusteella oli selkeä ratkaisu päätyä tutkimuksen toteuttamiseen laadullisen tutkimuksen periaatteilla.

Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat

1. yleensä hypoteesittomia eli ei ole ennakko-oletuksia tuloksista, mutta hypoteeseja voidaan kuitenkin asettaa
2. aineiston hankinta tapahtuu haastatteluilla, havainnoinneilla ja erilaisia tekstejä analysoimalla
3. tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla
4. tutkimus on mahdollista myös suhteellisen pienellä aineistolla
5. tapauksia käsitellään ainutlaatuisina
6. yleensä käytetään induktiivista analyysia eli tarkasteltavasta aineistosta pyritään löytämään uutta, kiinnostavaa tietoa
7. tulokset perustuvat tutkijan omaan päättelyyn
8. tutkimus toteutetaan joustavasti eli tutkimussuunnitelma tarkentuu tutkimuksen edetessä
9. tutkimuksen subjektiivisuus³⁰

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu luotettavuuden ja pätevyyden saavuttamiseksi toteuttamistavan selostaminen niin teorian kuin empiriainkin osalta. Tutkimus on luoteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa³¹ Tieteellistä teoriaa sovelletaan ja kehitetään luovasti oman työkokemuksen perusteella.³² Teoriapoh-

³⁰ Huttunen, Mika ja Metteri, Jussi (toim): *Ajatuksia operaatiotaidon ja taktiikan laadullisesta tutkimuksesta*, MPKK TAKTL:n julkaisusarja 2, Edita Prima Oy, Helsinki, 2008.

³¹ Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula: *Tutki ja kirjoita*, Kirjayhtymä Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere, 1998, s. 164.

³² Pirttilä, Ilkka & Konttinen, Esa & Nuotio, Jaakko & Turjanmäki, Erkki: *Asiantuntijuuden anatomia*, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, Joensuu, 1996, s. 31.

jana toimivan keskeisen kirjallisen aineiston hakemisessa on hyödynnetty internetin sekä puolustusvoimien sisäisten tietojärjestelmien hakuohjelmia merkittävien ajankohtaisten lähteiden löytämiseksi ja hyödyntämiseksi. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä analyysiä ja haastatteluja. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Se on menetelmä, jossa haastattelurunkoa laadittaessa on sekä yksityiskohtaisia kysymyksiä että myös teemaluettelo. Teema-alueet edustavat tutkimuksen teoreettisten käsitteiden luokkia.³³ Ne ovat yksityiskohtaisempia kuin tutkimuksen ongelmat. Haastattelutilanteessa ne ovat tutkijan muistilistana ja keskustelua ohjaavina kiintopisteinä. Haastattelumuoto jättää tilaa tutkittavan henkilön omille käsityksille ja merkityksille. Tämä on tutkimuksen kannalta oleellista ja tieteellisyyden kannalta mahdollista silloin, kun tutkimuksen päämäärä on hakea vastauksia kysymyksiin mitä ja miten eikä määrällisen tutkimuksen tavoittein kuinka paljon. Haastateltavan annetaan puhua vapaasti, ja tutkija reagoi vastauksiin joustavasti pitämättä liian tarkasti kiinni haastattelurungosta.³⁴

Haastattelujen avulla selkeytettiin ja tiivistettiin kokonaisuutta sekä pyrittiin tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Havaintoaineistoanalyysi toteutettiin teemoittain. Aineistosta pyrittiin löytämään tutkimusongelman kannalta olennaisimmat asiat. Teemoja pidettiin yllä lähes kaikissa asiantuntijahaastatteluissa. Tutkimuksessa sovellettiin induktiivista tutkimusotetta, jossa yksityisistä havainnoista heijastettiin yleisiä merkityksiä.³⁵ Induktiivisen lähestymistavan etuna oli myös se, että tutkijan oli mahdollisuus lähteä liikkeelle esioletuksista /esiymmärryksestä asiaan, jolloin tämä tieto ohjasi aineiston kokoamisessa ja sen analysoinnissa sekä kategorioitten laadinnassa. Induktiivisen teorian tarkoitus oli myös antaa perspektiiviä ja auttaa teorian ja todellisuuden ilmiöiden välisten yhteyksien luomisessa.³⁶

Kehittävään työntutkimukseen liittyvissä haastatteluissa otettiin huomioon toimintajärjestelmän moniäänisyys. Teorian yhtenä ohjaajana toimi professori Yrjö Engeström. Engeströmin ajatusten pohjalta rakensin haastattelusuunnitelman. Sain mukaan monia erilaisia taustoja, intressejä ja näkökulmia edustavia haastateltavia. Tätä intressien ja näkökulmien moninaisuutta nimitetään moniäänisyydeksi. Moniäänisyys viittaa siihen, että kyse ei ole ainoastaan erilaisuudesta ja erillisyydestä, vaan myös viestinnästä ja vuorovaikutuksesta.³⁷

³³ Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena: *Teemahaastattelu*, Yliopistopaino, Helsinki, 1993, s. 26.

³⁴ Hirsjärvi (1993), s. 35 -37, 39 – 62 ja 108 – 127.

³⁵ Mäki, Sanna: *Tieteellinen kirjoittaminen*, 3. periodi, Turun yliopiston maantieteen laitos 2010, materiaali kirjoittajalla.

³⁶ Virtuaaliammattikorkeakoulu: Laadullisen tutkimuksen rakenne, <http://www.amk.fi/>, 23.6.2011.

³⁷ Engeström (1998), s. 48.

Moniäänisyys sisältää sekä pirstaloitumisen riskin että uusia yhdistelmiä luovan vuoropuhelun mahdollisuuden.³⁸

Menetelmänä moniäänisyyden analysointi tapahtui käyttäen aineistona työntekijöiden haastatteluja. Haastatteluvastauksista olen systemaattisesti hakenut tilannetietoisuuden teemoja koskevat erilaiset käsitystyytit. Tämä menetelmä muistuttaa Martonin (1981;1984) kehittämää fenomenograafista tutkimusotetta.³⁹ Näin voidaan tehokkaasti kuvata työyhteisössä vallitsevien käsitystapojen kirjo. Toisaalta puhdas fenomenograafinen analyysi ei riitä, koska se ei kytkä löydettyjä käsitystyytejä historiallisiin toiminnallisiin yhteyksiin. Kehittävässä työntutkimuksessa käsitystyytejä tulkitaan toimintajärjestelmän rakennetta ja historiallista kehitystä vasten. Kytkeällä käsitystyytit muuhun kyseisten työntekijöiden toimintaa ja ajattelutapoja koskevaan aineistoon ja toimintajärjestelmän kehityshistoriaan voidaan muodostaa kokoavia kuvauksia työyhteisössä tai ammattikunnassa vallitsevista vaihtoehtoista työorientaatioista.⁴⁰

Tutkimuksessa tutkimushenkilöt saivat kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään. Ihmisten erilainen osaaminen, erilaiset havainnot ja kokemukset olivat hyödyllisiä työprosessin kehittämisessä. Osallistuminen oman työn kehittämiseen voi vaikuttaa myönteisesti myös työn motiiveihin.⁴¹ Tutkimuksen haastatteluihin osallistuva kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti tutkittavan ilmiön asiantuntijoista puolustusvoimien johtamisrakenteen eri tasoilta.⁴² Koska työprosessin mallintaminen perustuu kaikkien tasojen osallistumiseen, myös tietämys kehittämisproesseista ja niissä esiintyvissä ilmiöistä on tarpeen luotaessa uutta toimintatapamallia. Haastattelujen tarkoitus oli saada lukija pohtimaan haastattelukysymyksiä ja vastauksia laajempinakin ilmiöinä. Tavoitteena oli johdatella lukijaa johtolankojen ja ajatuskulkujen rakentamisella tiettyjen ajatusten ja tulkintojen äärelle.

Tätä tutkimusta varten tehtiin kaksi kansallista kyselyä, kaksi laajempaa haastattelukierrosta,

³⁸ Engeström (1998), s. 48, 98–99.

³⁹ Helakorpi, Seppo: *Opinnäytetyö ja tutkimus ammattikorkeakoulussa.*, HMAK:n julkaisu, 1999, s. 53. Fenomenologinen tutkimusote on yhteydessä muistin konstruktivistiseen luonteeseen. Ihminen konstruoi havaintojensa ja kokemustensa perusteella kuvaa maailmasta, luo kognitiivista karttaansa Ihmiselle on luontaista pyrkimys mielekkyyteen. Hän pyrkii ymmärtämään asioita suhteessa aiemmin koettuun. Kaikki mitä opitaan ja muistetaan, on siis yksilöllistä ja subjektiivista. Tästä johtuu että eri henkilöt ymmärtävät samat asiat eri tavoin ja antavat niille erilaisen merkityksen. Ymmärtääksemme ihmistä, on siis tutkittava erilaisia käsityksiä. Fenomenograafisen tutkimuksen ongelmana voi olla, että ymmärretään ihmisten käsityksiä, mutta itse ilmiö saattaa jäädä hämäräksi. Siksi tämä tutkimusote sopii mm. eri kulttuurien ja yhteiskunnallisten ryhmien tutkimukseen. Fenomenologia on taas kiinnostunut itse ilmiöstä, jolloin taas ongelmana saattaa olla löytää puhutusta tai kirjoitetusta tekstistä olen nainen.

⁴⁰ Engeström (1998), s. 48.

⁴¹ Leppänen, Anneli: *Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä.* Mektor, Helsinki, 2000, s. 13.

⁴² Huttunen (2008), s. 34–36.

yksi kansainvälinen kysely (Ruotsi) ja useita yksittäisiä tarkentavia haastatteluja. Lopuksi tehtiin yksi ryhmäsimulaatio.

Kansalliset kyselyt lähetettiin Pääesikuntaan, Maavoimien esikuntaan ja Porin Prikaatiin. Kyselyjen kohteena oli 10 kriisinhallintayhteisössä toimivaa upseeria. Tutkimusta varten toteutetuista haastattelukierroksista ensimmäinen oli perinteinen ja jälkimmäinen reflektiivinen. Haastateltavina oli 12 kriisinhallintayhteisössä toimivaa tai aikaisemmin toiminutta upseeria. Kansallinen tilannetietoa tuottava kriisinhallintayhteisö on pieni ryhmä. Yhteensä pelkästään kriisihallintaan keskittyviä henkilöitä on noin 12 - 18. Siksi haastatteluotanta oli hyvin pieni. Monet heistä suorittavat varsinaisen kriisinhallintaan liittyvän työnsä lisäksi monia muitakin tehtäviä. Tavoitteena oli kuitenkin saada vähintään kahden eri upseerin näkemys jokaiselta tiedon tuottamistasolta: Pääesikunnasta, Maavoimien esikunnasta, Porin Prikaatista ja SKJA:sta. Kaksi haastattelua tehtiin Afganistanissa, loput Suomessa. Ne toteutettiin 3.3.2010-31.5.2011.

Haastateltavat jaettiin oman organisaationsa mukaan ryhmiin. Jokaiselle ryhmälle oli oma teemahaastattelulomake, mikä sisälsi kaikille samoja kysymyksiä sekä erikseen kyseiselle ryhmälle kohdistettuja kysymyksiä. Kysymykset olivat luonteeltaan avoimia tai valintakysymyksiä. Tutkimuksen analyysivaiheessa katsoin haastateltavien kannalta epäoikeudenmukaiseksi heidän mahdollisen leimautumisensa minun tekemiini johtopäätöksiin, joten en julkaise erikseen haastateltavien nimiä.⁴³ Lähteissä julkaistaan kuitenkin sellaisten haastateltavien nimet, joiden kommentteja tai ajatuksia on suoraan lainattu tutkimukseen. Lähdeluettelosta ei selviä, olivatko he mukana ensimmäisellä vai toisella haastattelukierroksella. Alkuperäiset haastattelulomakkeet ovat tutkijan hallussa.

Haastattelujen purkamisessa luonnollisin tapa oli löytää mielipiteistä eroavaisuuksia. Samalla tavalla kiinnostivat samanlaiset vastaukset. Tarkoitus oli, että osanottajat kohdistavat huomionsa tilannetietoisuuden lisäksi omaan vuorovaikutukseensa ja omiin tehtävänkuvauksiinsa. Koska kommunikaatio haastatteluissa oli luonteeltaan reflektiivistä, se edellytti, että osanottajat ikään kuin katsoivat peiliin ja pysähtyivät pohtimaan omaa toimintaansa. Haastateltavat puhuivat toisilleen organisaatiossa ja olivat itsekin tilannetietoisuuden luojia. He vaihtavat ajatuksia samoista asioista luodakseen itselleen tilanneymmärryksen oman tehtävänsä toteuttamiseksi. Jokaisella on kuitenkin oma näkökulmansa ja intressinsä.

Toisella haastattelukierroksella tarkoitukseni oli tuoda haastateltaville esille, miten muut sys-

⁴³ Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo: *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*, Kirjayhtymä, Helsinki, 1996, s. 88. Haastateltavien anonymiteetistä raportoinnissa.

teemin toimijat kuvittelivat kokonaisuuden toimivan ja mitkä ovat rajapinnat ja eri tasojen tehtävät. Tätä kutsutaan myös kehitystarveanalyysiksi reflektiivisyyden perusteella.⁴⁴ Samalla tarkoituksena oli myös haastateltavien kokemuksen mieleen palauttaminen, tunteiden huomioiminen ja kokemuksen uudelleenarvointi. Tavoitteena oli myös tunnistaa, miten keskustelut/haastattelut olivat kehittäneet tietämystä ilmiöstä. Reflektiivisellä haastattelukierroksella jouduin tekemään muutaman haastattelun puhelimella. Näissä tapauksissa en päässyt näkemään haastateltavien reaktioita, mutta puheen ja vastauksien välityksellä sain kerättyä riittävästi aineistoa, jotta tutkimusta yleispiirteiltään voidaan pitää luotettavana.

Kansainvälisen näkemyksen tuottamiseksi osaksi havaintoaineistoa tein huhtikuussa 2011 kymmenen teemahaastattelua Viking 11-harjoituksessa Enköpingissä, Ruotsissa. Osallistuin harjoitukseen toimimalla esikuntaupseerina Nato-johtoisen kriisinhallintaoperaation operatiokeskuksessa. Harjoituksen alussa kerroin haastateltaville oman tutkimukseni tavoitteista. Kahden viikon harjoituksen jälkeen heillä oli mahdollisuus vastata esittämiini tiedonhallintaa koskeviin kysymyksiin. Kyselyn tarkoitus oli saada useiden kansallisuuksien (Viro, Saksa, Liettua, Ruotsi ja Ruanda) näkemys siitä, miten tieto pitäisi kerätä ja jakaa kriisinhallintaoperaatiossa. Kyselyn tuloksia käytin vaihtoehtoisia toimintatapamalleja luodessani.

Keväällä 2011 toteutin lisäksi kaksi oleellista täydentävää haastattelua. Tutkimuksen tieteellisen näkökulman varmistamiseksi haastattelin kehittävän työntutkimuksen teorian luoja professori Yrjö Engeströmiä. Uusien toimintatapamallien luomisen yhteydessä haastattelin puolustusvoimien valmiuspäällikköä prikaatinkenraali Jorma Ala-Sankilaa.

Kun kaikki tämä oli toteutettu ja niiden analysointi valmis, tarvittiin uusien ratkaisuvaihtoehtojen esittämistä. Ratkaisuvaihtoehtojen toimintatapamallit piti rakentaa niin, että toiminta kehittyi. Uusien mallien rakentamisessa piti pystyä osoittamaan pullonkaulat ja katkokset. Edelleen ne piti pystyä paikallistamaan, missä kohtaa systeemissä häiriöt ovat?⁴⁵ Mallien rakentaminen oli näyttö, jolla otettiin askel kohti uutta. Tutkimustulos ei saanut olla pelkästään mielipide, vaan sen piti olla riittävän uskottava ja vakuuttava.⁴⁶ Tämän tavoitteen saavuttamiseksi toteutin ryhmäsimulaation Pääesikunnassa keväällä 2011. Pääesikunnassa toteutettuna simulaatio palveli eniten ylimmän tason näkemystä asiasta. Koska tutkimuksessa näkökulma oli Pääesikunta-keskeinen, hyväksyin, että tässä tapauksessa tämä taso riittää. Engeströmin ehdottama toinen tapa tehdä vastaava ”mylly” olisi ollut tehdä vielä kolmas henkilökohtainen haastattelukierros. Ongelmana siinä hän näki ryhmätilanteessa esiin tulevan dynamiikan puut-

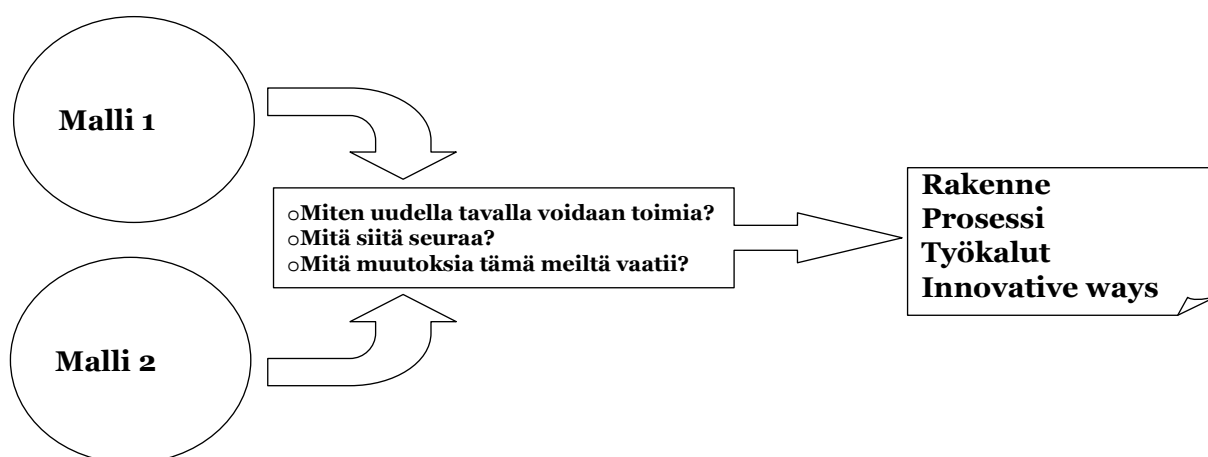
⁴⁴ Engeström, em. haastattelu.

⁴⁵ Engeström, em. haastattelu.

⁴⁶ Hakala, Juha T: *Opinnäyte ja sen ohjaaminen – johdatustutkimusprosessin hallintaan*, Gaudeamus, Tampere, 1996, s. 206 – 212.

tumisen. Ihmisten keskinäinen debatti jää pois ja moniäänisyys katoaa. Tällainen tulos on kokoelma eri tulkintoja, realistisempi toteuttaa, mutta heikompi vaihtoehto lopputuloksen kannalta.⁴⁷

Mallien rakentamisen tavoitteena oli löytää vastaus tutkimuksen johtajatuokseen millainen, uuden toimintatapamallin rakenne voisi olla. Pääesikuntaan koolle kutsutussa ryhmäsimulaatiossa esittelin kaksi uutta toimintatapamallia ns.”operaatiomyllyssä”. Tilaisuuteen oli kutsuttu operatiivisen osaston (J3) ja suunnitteluosaston (J5) edustajia. Paikalle itse tilaisuuteen tuli seitsemän henkilöä.



Kuva 7: ”Ryhmäsimulaation kautta tutkimus ei jää ongelmien havaitsemiseen – vaan saattaa tutkimuksen loppuun”
(Engeström 28.3.2011)

Haastattelujen ja lopulta ryhmäsimulaation haaste oli iterointi. Näin laajojen haastattelujen jälkeen piti päättää riittävän käytännöllinen tapa ja taso transkriptiolle.⁴⁸ Huolellisella iteroinnilla on paikkansa, kun analyysiä pyritään toistamaan. Sen tulee olla riittävän tasoista, mutta siitä ei tarkoituksenmukaisesti tarvitse tehdä liian monimutkaista. Päätös tässä tutkimuksessa oli, että riittävä iterointi oli sellainen, että jokainen puhuja pystyttiin tunnistamaan ja oleelliset osat kirjoitettiin muistiin.

3.2 Aiheeseen liittyvät tutkimukset

Kriisinhallintaan ja tilannetietoisuuden aihepiiriin liittyvää aineistoa on saatavilla riittävästi sekä Suomesta että ulkomailta. Alla olevaan taulukkoon olen koonnut keskeisiä tässä tutkimuksessa hyödynnettyjä tutkimuksia ja niiden tuloksia.

⁴⁷ Sama.

⁴⁸ Silverman, D: Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction. London: Sage (2001). Lampinen Minttu: *Users of new technology; A Discourse Analysis of a New Technology User*. Tampereen yliopistopaino oy, Tampere, 2005, s. 36.

Tutkimuksen aihe	Tulokset	Kirjoittaja
"Yhteinen tilanneymmärrys – strategis-operatiivisten päätösten tukipalvelujen perusteet"	Teoksessa määritellään käsitteistöä. Tutkimustuloksena on kuvattu tiedon hallintaprosessi.	Kuusisto Raimo, Kuusisto Tuija (toim.), MPKK, Taktiikan laitos, Helsinki, 2005.
"Päätöksenteon tietotarpeet kriisitilanteessa "	Tutkimustuloksena kuvataan tietoja, joita päätöksentekijän tulee tietää voidakseen toimia tilanteen edellyttämällä tavalla.	Yliniemi Terhi, diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto, 2004.
"Kehittävä työntutkimus ja toiminnan teoria"	Toimi apuna teorianmallia rakennettaessa.	Engeström Yrjö, professori, useita julkaisuja 1990 – 2010.
"Oppiva organisaatio henkilökunnan sodan ajan toimintakyvyn kehittäjäksi – sovelluskohteenä ilmatorjunta-aselaji"	Tutkimus selventää Engeströmin teoriaa ja antaa perusteita toimintatapamallin tieteelliselle pohdinnalle.	Lappalainen Mikko, diplomityö, MPKK, 1999.
"Merivoimien osallistuminen merelliseen kriisinhallintaoperaatioon 2010-luvulla.	Tutkimustulos: johtamisjärjestelyiden tulee noudattaa vahvistettuja kansallisia johtosuhteita.	Penttilä Iiro, diplomityö, MPKK, 2009.
"Comprehensive Approach - Trends, Challenges and Possibilities for Cooperation in Crisis Prevention and Management"	Kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan haasteita ja mahdollisuuksia on tutkittu eri näkökulmista.	Ulkoministeriö, puolustusministeriö ja sisäasiainministeriö sekä puolustusvoimat ja Crisis Management Initiative, 2008.
"Visualisoinnin kehittäminen sotilaallista tilannekuvaa ja voimasuhdeanalyysia varten"	Tilannekuvakartan suunnittelussa onnistunut lopputulos saavutetaan evaluoinnin sekä käyttäjien kanssa tehtävien käytettävyydestestauksien avulla. Tilannekuva kartoille suoritettu käytettävyydestestaus vahvisti värien käytön merkityksen taustakartalla. Värien käytöllä voidaan nopeuttaa tilanteen tulkintaa.	Salonen Tiia, diplomityö Teknillinen korkeakoulu, Helsinki, 2005.
"Tietoyhteiskunnan elinikäinen oppiminen tulevaisuuden haasteina"	Medioiden välittämän informaatiomäärän kasvu saa ihmiset kadottamaan todellisuuden tajun, passivoi ja heikentää toimintakykyä.	Kaivo-oja Jari & Kuusi, Osmo & Koski, Jussi T., Opetusministeriö, TKK:n Tulevaisuuden tutkimus. 1997
"Kriisinhallintaoperaation diplomatian taituria etsimässä"	Tutkimustulos: operaatioalueelta kerätty tieto päätöksenteon tueksi on keskeistä operaation onnistumisen kannalta.	Toivonen Petri, diplomityö, MPKK, 2009

Taulukko 1: Taulukko keskeisistä tutkimuksista

Tutkimustulosten lisäksi perehdyin aihealueeseen tutkimukseeni liittyvien julkaisujen kautta. Niiden avulla valotin ilmiökentän hallintaa ja syvensin aihealueen tuntemusta.

3.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat kehittävä työntutkimus, tilannetietoisuus, sotilaallinen kriisinhallinta, kriisinhallintaorganisaatio, International Security Assistance Force (ISAF) ja sotilaallisen kriisinhallintaoperaation tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamalli.

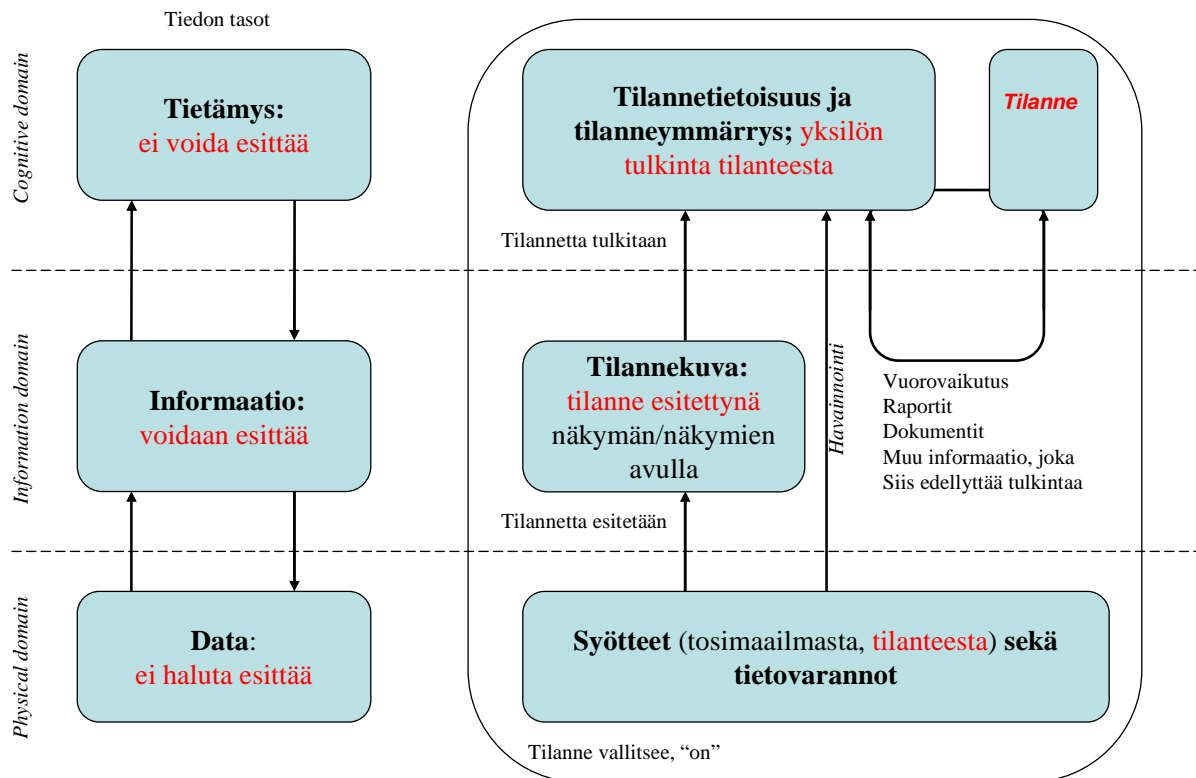
Suomessa toiminnan teoriaa ja **kehittävää työntutkimusta** ohjaa professori Yrjö Engeströmin johtama kasvatustieteen laitokseen kuuluva tutkimusyksikkö. Se oli vuosina 2000-2005 Suomen Akatemian valtakunnallinen huippututkimusyksikkö. Yksikössä tutkitaan muutosta työssä, teknologioissa ja organisaatioissa. Teoreettisena viitekehyksenä on kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria ja ekspansiivisen oppimisen teoria. Yksikkö perustettiin vuonna 1994. Yksikössä työskentelee noin 30 tutkijaa viidessä tutkimusryhmässä. Yksikkö vastaa KASVA-tutkijakouluun kuuluvasta kehittävän työntutkimuksen ja aikuiskoulutuksen tohtoriohjelmasta sekä on mukana tieteen ja teknologian tutkimuksen tutkijakoulun koordinoinnissa. Yksikön yhteistyökumppaneiden kirjo on laaja: teollisuusyrityksistä kouluihin ja sairaaloihin, postitoimistoista viestintäyrityksiin sekä biotekniikan tutkimus- ja kehitysverkostoihin.⁴⁹

Virrantaus (2008) mukaan **tilannetietoisuus** on mentaalimalli, joka muodostuu ihmisen mieleen havaittuihin tosiasioihin ja omaan kokemukseen perustuen. Tämä malli on subjektiivinen ja kaikilla erilainen johtuen koulutus-, kokemus- ja kulttuuritaustoista. Tilannetietoisuus on dynaaminen ja alati muuttuva tila. Tilannetietoisuus perustuu havaintoihin ja aiempiin henkilökohtaisiin kokemuksiin.⁵⁰

Seuraavassa olevassa kuvassa on Pääesikunnan (2010) näkemys siitä, miten **tilannetietoisuus** ja tilanneymmärrys rakentuvat. Siinä syötteet tosimaailmasta luovat tilannekuvan, jota voidaan esittää. Kun tilannekuvaa aletaan tulkita, muodostuu tilannetietoisuus.

⁴⁹ Helsingin Yliopisto, käyttäytymistieteellinen tiedekunta, <http://www.helsinki.fi/behav/yksikot/ttkty.htm>, 26.1.2007.

⁵⁰ Virrantaus, Kirsi, professori: Kriisinhallinnan tilannekuvakartta, *TKK Positio*, 3/2008, s. 1.



Kuva 8: Tiedon tasot, tilanteen esittäminen ja tulkinta.⁵¹

Russell Ackoffin (1989)⁵² mukaan pystyäksemme hallitsemaan tietoa, meidän on paremmin ymmärrettävä, mitä oikeastaan haluamme hallita. Informaatietieteissä ja tiedonhallinnassa puhutaan usein DIKW-pyramidista tai hierarkiasta.



Kuva 9: DIKW- pyramidi (Ackoff, 1989)⁵³

Ackoffin mukaan data sisältää raakatietoa tai faktoja kuten sanat, numerot, merkit, äänet yms.

⁵¹ Viita-aho, Auvo, komentaja, Verkostopuolustuksen kehittämiskeskukseen johtaja: Tiedon tasot, tilanteen esittäminen ja tulkinta, sähköpostiviesti kirjoittajalle 26.8.2010, materiaali kirjoittajalla.

⁵² Operational Information Management Project, *Version 1.0*, luonnos, QINETIQ/CON/CIP/TR1001921, 31.8.2010, s. 85, materiaali kirjoittajalla.

⁵³ Operational Information Management Project (2010), s. 85. "DIKW Hierarkia", joka tunnetaan myös eri tavoin "Viisaus Hierarkia", "Tieto Hierarkia", "Tieto Hierarkia", ja "Knowledge Pyramid". Pyramidi kuvaa löyhästi rakenteellisia ja tai toiminnallisia suhteita data, i=tiedotus, k=knowledge ja w=wisdom. "Tyypillisesti tieto määritellään suhteessa tietoihin, tietämykseen ja tiedon suhteen, ja viisauden tietoina.

Informaatio syntyy, kun datasta muodostuu tarkoitus. Tietämys syntyy, kun informaatioon liitetään kokemus tai analyysi informaatiosta. Viisaus on oma arviomme siitä, mitä tietämys tarkoittaa ja miten ja mihin sitä käytämme, esimerkiksi etniset tai moraaliset arvioinnit.

Kuusiston (2005) mukaan **Tilannetietoisuus** muodostetaan analysoimalla tilannetietoja ja tilannekuvia, arvottamalla yksittäisen tiedon kriittisyys ja merkitys sekä tunnistamalla syy- ja seuraussuhteet.⁵⁴ Tilannetiedoissa ja tilannekuissa esitettyä informaatiota tulkitaan omaa kokemusta ja ymmärrystä varten. Tietämys on tilanteeseen liitettyä ja tulkittua informaatiota, johon vaikuttavat vastaanottajan aikaisemmin oppimat tavat, kulttuuri ja kokemukset. Analyysin myötä syntyvät arviot ja kokonaiskäsitys luovat edellytykset arvottaa yksittäisen tiedon kriittisyys ja merkitys. Tilannetietoisuus on yksilön tietämys tilanteesta, joka muodostuu ymmärtämällä seurannaisvaikutukset.⁵⁵

Kuusiston mukaan **Tilannetietoisuus** on tilanteen tulkinta sen itsensä kautta. Tilannetietoinen tietää, miten systeemin vuorovaikutukset ovat järjestäytyneet. Tilannetietoinen tietää, miten nyt pitää toimia. Tilannetietoisuus edellyttää ulkoa tulevan datan ja oman suorituskyvyn tietämistä.⁵⁶ Virtainlahden mukaan datalla tarkoitetaan irrallisia, objektiivisia faktoja, joita ei ole liitetty mihinkään kontekstiin. Organisaation konteksteissa datalla tarkoitetaan usein tietojärjestelmiin järjestettyjä asiakirjoja ja tallenteita.⁵⁷

Jotta voidaan ymmärtää prosessia, joka tuottaa tilannetietoisuuden, on hahmotettava tilanteen hahmottamiseen liittyvät tiedolliset ja toiminnalliset komponentit. Tiedon tasot sekä tilanteen esittäminen ja tulkinta perustuu Kuusiston (2005) käsitelmäärittelyyn ja tilannetietoisuuden tiedolliseen malliin, jonka hän on esittänyt väitöskirjatutkimuksessaan.⁵⁸ Kuusiston malli perustuu Maierin (2002) ja Ackoffin (1989) DIKW-pyramidiin tiedon hallinnasta (kuva 9). Kuusiston mukaan data tarkoittaa tosiasioita ja tietoja joihinkin tiettyihin ajankohtiin liittyen. Data on havaintojen ja kokeiden välittömät, suorat tulokset ilman teoreettista tai yleistäviä tulkintoja. Data on tiedon, käskyn tms. täsmällinen esitys sovitun säännönmukaisen merkkijärjestelmän (koodin) mukaisessa muodossa varsinkin tiedonsiirrossa.⁵⁹ Data on mittaamalla tai havainnoimalla saatuja strukturoituja tuloksia.⁶⁰ Data käsittää tosiasiat ilman, että niitä on

⁵⁴ Kuusisto (2005), s. 18.

⁵⁵ Viita-aho (2010).

⁵⁶ Kuusisto (2005), s. 19.

⁵⁷ Virtainlahti, Sanna: *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*, Kariston kirjapaino, Hämeenlinna, 2009, s. 32.

⁵⁸ Kuusisto (2005), s. 18.

⁵⁹ Valpola, Veli: *Suuri sivistyssanakirja*, WS Bookwell Oy, Juva, 2000, s.184.

⁶⁰ Davenport, T & Prusak, L.: *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harward Business School Press, USA, 1998, s. 84.

sidottu toisiinsa tai kokonaisuuteen. Tieto siirtyy datana. Dataa voidaan tulkita tai sen avulla voidaan tulkita muuta dataa. Dataa voidaan prosessoida monin eri tavoin. Puolustusvoimissa on vakiintuneet käytännöt datan prosessointiin. Sitä tekevät ihmiset ja keinotekoiset järjestelmät. Kun datana näyttäytyvät tosiasiat yhdistetään johonkin kokonaisuuteen, muuttuu data informaatioksi. Informaatio on ilmoitus, tiedotus tai ohje.⁶¹ Matemaattisena käsitteenä informaatio on tietyn viestintäjärjestelmän avulla esitetty tietomäärä. Informaatio on strukturoitua dataa ja tietämys (knowledge) on kyky muuntaa dataa ja informaatiota toiminnaksi.⁶² Tietämys on tiedot, tietous ja tietojen summa.⁶³

Edellisen kappaleen perusteella voidaan todeta, että tieto on moniulotteinen käsite. Tietosana on useita määritelmiä. Platonin mukaan tieto on ”hyvin perusteltu uskomus”. Tämä on tiedon klassinen määritelmä. Tieto-sana viittaa verbiin tietää, joka puolestaan on johdettu sanasta tie. Tieto-sanaan on siis liittynyt toiminnallinen vivahde, kun ”tietäminen” ja ”tien tunteminen” ovat johdattaneet kulkijan perille. Voidakseen soveltaa tietoja ihmisen on ymmärrettävä, mistä on kysymys.⁶⁴ Voidaan kuitenkin todeta yksinkertaisesti, että tieto vaatii jonkin asian totuutta ja siihen liittyy myös uskominen.

Erityisen vaikeaa on kuvata, mitä on hiljainen tieto. Itse käsite on tullut tutuksi työpaikoilla, joista siirtyy kokeneita pitkään työssä käyneitä eläkkeelle. Hiljainen tieto näkyy käytännössä eri toiminnoissa, vaikkemme aktiivisesti huomaakaan käyttävämme hiljaista tietoa apunamme. Yleensä ne asiat, jotka osataan hyvin, muuttuvat automaatioiksi, jolloin niiden tunnistaminen omasta toiminnasta on erittäin vaikeaa. Automaatiot vaikuttavat kuitenkin toimintaan ja päätöksentekoon. Näitä automatisoituja taitoja voidaan kutsua hiljaiseksi tiedoksi ja tietämykseksi.⁶⁵

Sotilaallisella kriisinhallinnalla tarkoitetaan sotilaallisin keinoin tapahtuvaa kriisinhallintatoimintaa.⁶⁶ Toiminta tähtää ensisijaisesti vakauden ja turvallisuuden palauttamiseen ja säilyttämiseen kriisialueella, tavoitteena edellytysten luominen yhteiskunnan muiden toimintojen

⁶¹ Sadeniemi, Matti: *Nyky-suomen sanakirja, osa 5*, Suomalaisen kirjallisuuden seura, WSOY, Porvoo, WS Bookwell Oy, Juva, 1980, s. 658.

⁶² Applehans, W. & Globe, A. & Laugero, G.: *Managing Knowledge*, Addison-Westley, USA, 1999, s. 112.

⁶³ Sadeniemi (2002), s. 671.

⁶⁴ Virtainlahti (2009), s. 30.

⁶⁵ Sama, s. 39.

⁶⁶ *Kenttäohjesääntö: Yleinen osa*. Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. Pääesikunta /suunnitteluosasto, Helsinki, 2007, s. 29, 68–69.

käynnistämiseksi.⁶⁷

Kriisinhallinnan tavoitteena on estää sodan alkaminen tai laajeneminen ja tukea kohdealueen yhteiskunnallista vakautta.⁶⁸ Suomen rauhanturvaaminen on nojautunut perinteisesti YK-operaatioihin. Tilanne on nykyisin muuttunut, vaikka Suomessa halutaan korostaa operaatioiden YK-mandaattia. Vuonna 2006 muutettu laki mahdollistaa osallistumisen sotilaalliseen kriisinhallintaoperaatioon ilman YK:n turvallisuusneuvoston valtuutusta. YK-operaatiot hallitsevat edelleen lukumääräisesti Suomen kriisinhallintaprofiilia, mutta niihin kohdennetaan nykyään alle viisi prosenttia kriisinhallintahenkilöstöstä. Noin kaksi kolmasosaa henkilöstöstä palvelee Nato-johtoisissa operaatioissa ja yksi neljäsosa EU-operaatioissa.⁶⁹

Kriisinhallintaorganisaatiolla tarkoitetaan sotilaallisissa kriisinhallintaoperaatioissa olevia suomalaisia kriisinhallintajoukkoja, sotilastarkkailijoita ja yksittäisiä esikuntaupseereita. Kriisinhallintajoukolla tarkoitetaan suomalaista kriisinhallintajoukkoa, joka on luovutettu kyseisen kriisinhallintaoperaation johtoon ja jolle on määritetty vastuullinen komentaja tasavallan presidentin hyväksymänä.⁷⁰

International Security Assistance Force, ISAF, aloitti toimintansa Kabulissa YK:n turvallisuusneuvoston päätöksen 1386, Bonnin sopimuksen sekä siihen liittyvän sotilasteknisen sopimuksen (Military Technical Agreement Between ISAF and the Interim Administration of Afghanistan) perusteella joulukuun 2001 lopussa. ISAF-operaation johtovastuu on sotilasliitto Natolla.⁷¹

Operaation tavoitteena on Afganistanin hallintoviranomaisten toiminnan tukeminen. Vuoden 2006 aikana ISAF-operaatio laajentui koko Afganistanin alueelle ja Yhdysvaltain johtaman koalition taistelujoukkojen vastuualueet ovat pikkuhiljaa siirtyneet ISAF:lle. Yhdysvaltojen Operation Enduring Freedom (OEF) jatkaa kuitenkin edelleen taistelutehtävien suorittamista erillään ISAF:sta. Yhdysvaltojen joukkoja palvelee sekä ISAF:ssa että OEF:ssa. ISAF-joukkojen johtoesikuntana toimii Joint Forces Command Alankomaiden Brunssumissa. Operaation esikunta sijaitsee Kabulissa. Afganistanin viranomaiset ovat päävastuussa maansa turvallisuudesta. ISAF-operaation tehtävä on tukea Afganistanin hallitusta saavuttamaan ja

⁶⁷ Valtioneuvoston selonteko VNS 11/2009: *Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2009*. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki, s. 133.

⁶⁸ *Nato Crisis Response System Manual*, NAC document C-M(2001)63, 24.8.2001, s. 11, materiaali kirjoittajalla.

⁶⁹ Limnel, Jarno, kapteeni: Kriisinhallintaa tulisi perustella avoimemmin, *Ulkopolitiikka lehti* 2/2009, 4.6.2009.

⁷⁰ Luonnos Porin Prikaatin normista maavoimien kriisinhallintaorganisaatiolle, 11.10.2010, materiaali kirjoittajalla.

⁷¹ Puolustusvoimat: Suomen osallistuminen ISAF-operaatioon, <http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat>, 13.1.2011.

ylläpitämään turvallinen toimintaympäristö maan jälleenrakentamiseksi ja demokraattisten rakenteiden vahvistamiseksi sekä avustaa keskushallinnon vaikutusvallan laajentamisessa koko maahan.⁷²

ISAF-operaatio on ollut laajan julkisen keskustelun kohteena kaikkialla maailmassa. Turvallisuustilanteen muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että median kiinnostus operaatioon on äärimmäisen herkkää. Kilpajuoksu median kanssa on aiheuttanut puolustusvoimien ylimmälle johdolle tietotarpeen pienimmistäkin operaatioalueella tapahtuvista poikkeamista. Tietotarve ei ole pelkästään muuttunut Suomessa, vaan muillakin mailla on samat ongelmat. Kriisinhallinnan toimintakenttä on muuttunut peruuttamattomasti. Toimintaympäristön muutokset luovat haasteita kriisinhallinnan toteuttamiselle.⁷³ Enää ei puhuta pelkästään rauhanturvaamisesta, vaan kokonaisvaltaisesta kriisinhallinnasta. Kokonaisuuteen kuuluu esimerkiksi kriisiä edeltävät diplomaattiset toimet, kriisiaikainen rauhan tekeminen ja kriisin jälkeinen rauhan aikaansaaminen. Usein kriisinhallintaoperaatiot venyvät vuosien tai jopa vuosikymmenien mittaisiksi, joka vaatii pitkää sitoutumista kriisialueelle.⁷⁴

Kriisinhallinnan piiriin kuuluvat myös humanitääriset pelastustoimet. Ne edellyttävät siviili- ja sotilasresurssien käyttöä ja sujuvaa yhteistoimintaa. Rauhanturvaaminen on entistä enemmän kokonaisvaltaista. Siihen osallistuvat paikalliset, kansainvälisen yhteisön siviilitoimijat ja sotilaalliset elementit. ISAF-operaation myötä joukkojen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät vaativat jatkuvaa toimialueen tilanteen seuranta- ja joukkojen varustuksen ylläpitämistä vastaamaan toiminta-alueen vaatimuksia.

ISAF-operaatio on tuonut kriisinhallintaan mukaan elementin, jossa konfliktin osapuolet pyrkivät vaikuttamaan rauhanturvaajien kotimaan tukeen voimakkain keinoin, jotta lähettävän maan kansalaiset vaatisivat kansainvälisen yhteisön sotilaiden vetämistä pois konfliktialueelta.⁷⁵ Median toiminta on olennainen tapa vaikuttaa tavallisen kansan tukeen. Kriisialueella kaikki toimijat pyrkivät hakemaan tukea omalle toiminnalleen median kautta. Kotimaan toimijoiden ja päättäjien tilannetietoisuus ja yhteistyö tiedotusvälineiden kanssa ovat entistä tärkeämmässä roolissa kriisinhallinnan toimeenpanossa.

Suomen osallistuminen ISAF-operaatioon on keskittynyt Pohjois-Afganistaniin (liite 1).

⁷² Sama.

⁷³ Parkatti, Veli-Pekka, prikaatinkenraali: ISAF:n aktiivisuus ja kohonnut riskitaso pakottavat muutamaan kriisinhallinnan toimintamuotoja, *Ruotuväki*, 5.8.2010.

⁷⁴ Halonen Tarja, Tasavallan presidentti: Esitelmä Turvallisuustieteellisessä yhdistyksessä Turun yliopistolla 5.4.2005, Tasavallan presidentin puheet ja haastattelut, tietopankki, <http://www.president.fi/public/default.aspx?nodeid=41417&contentlan=1&culture=fi-FI>, 20.8.2010.

⁷⁵ Puolustusvoimat: *Vuosikertomus 2009*, Pääesikunnan viestintäosasto, Edita Prima Oy, 2010, s. 23.

SKJA toimii osana Ruotsin johtamaa PRT:ä. Suomalaisten ja ruotsalaisten päätukikohta Afganistanissa on Mazar-e-Sharifissa sijaitseva Camp Northern Lights. Kussakin muussa vastualueen maakunnassa on PRT:n alainen maakuntatoimisto. Toiminnan tavoitteena on tukea Afganistanin hallitusta vakaamman ja turvallisemman yhteiskunnan kehittämisessä ja kehittää vastualueensa turvallisuusympäristöä ylläpitämällä vuoropuhelua alueellisten johtajien kanssa, toteuttaa luottamusta lisäävää toimintaa sekä vähentää mahdollisia ristiriitaa aiheuttavia tekijöitä. Lisäksi PRT:n tehtävänä on hankkia yleistä tietoa sekä tiedustelutietoa ISAF:n komentajalle operaatioalueen kokonaiskuvasta.

PRT:n tehtävän toteuttamis- ja toimintatapa perustuu integroituun siviili- ja sotilaskomponentin yhteistyöhön. Toimintatapaan sisältyy komponenttien yhteisymmärrykseen perustuva päätöksentekoprosessi ja toiminnan tiivis koordinointi toimintalinjojen osalta. Toimintalinjat ovat turvallisuus, hallinto ja kehitystyö. Näiden kaikkien toimintalinjojen osalta pyritään tuottamaan riittävä tilannekuva päätöksenteon pohjaksi.

Sotilaallisen kriisinhallintaoperaation tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamalli tuottaa monien toimijoiden toiminnan kohteena yhteisen tilannetietoisuuden. Järjestelmä pyrkii analysoimaan tilannetietoja ja tilannekuvia arvottamalla yksittäisen tiedon kriittisyyttä ja merkityksiä sekä tunnistamalla syy- ja seuraussuhteita.

3.4 Toimintajärjestelmän tilannetietoisuuden tuottamisen prosessi

Tässä luvussa on tarkoitus kuvata kriisinhallintaorganisaation kansallisia johtosuhteita ja tiedontuottamisprosessia. Kriisinhallintaoperaation kansallisen johtamisen tarve määrittelee tilannekuvan tuottamisen laajuuden ja sen missä se luodaan.⁷⁶

Kriisinhallintaa koskeva kansallinen päätöksenteko pitää käynnistää ja ylläpitää hyvän tilannekuvan avulla. Siksi monet eri tahot valtionhallinnossa ovat ymmärtäneet tilannetietoisuuden merkityksen. Yleinen periaate on, että päätöksentekijöillä tulee olla käytettävissään mahdollisimman kattava arvio kriisitilanteesta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta päätöksiä voidaan tehdä. Laajemman kansallisen tilannetietoisuuden saavuttamiseksi tarvitaan yhtenäiset arviointikriteerit. Sen osa-alueita ovat lyhyt kuvaus kriisitilanteesta, keskeisimmät kriisin osapuolet ja taustatekijät, arvio kriisin vaikutuksista kansallisella ja kansainvälisellä tasolla, ulkopuoliset avaintoimijat ja käsittelytilanne kansainvälisellä tasolla, kansainvälisen yhteisön ja Suomen intressit ja tavoitteet sekä käytettävissä olevat keinot ja rajoitukset vaikuttaa tilan-

⁷⁶ Haapala, em. haastattelu.

teeseen.⁷⁷ Edellä mainitut osa-alueet liittyvät operaation kehittymisen seurantaan. Näiden lisäksi puolustusvoimissa ja siviilikriisinhallinnassakin tarvitaan tapahtumatietoisuutta, joka antaa lähes reaaliaikaisesti tilannekuvan kriisialueella sattuneista tapahtumista.

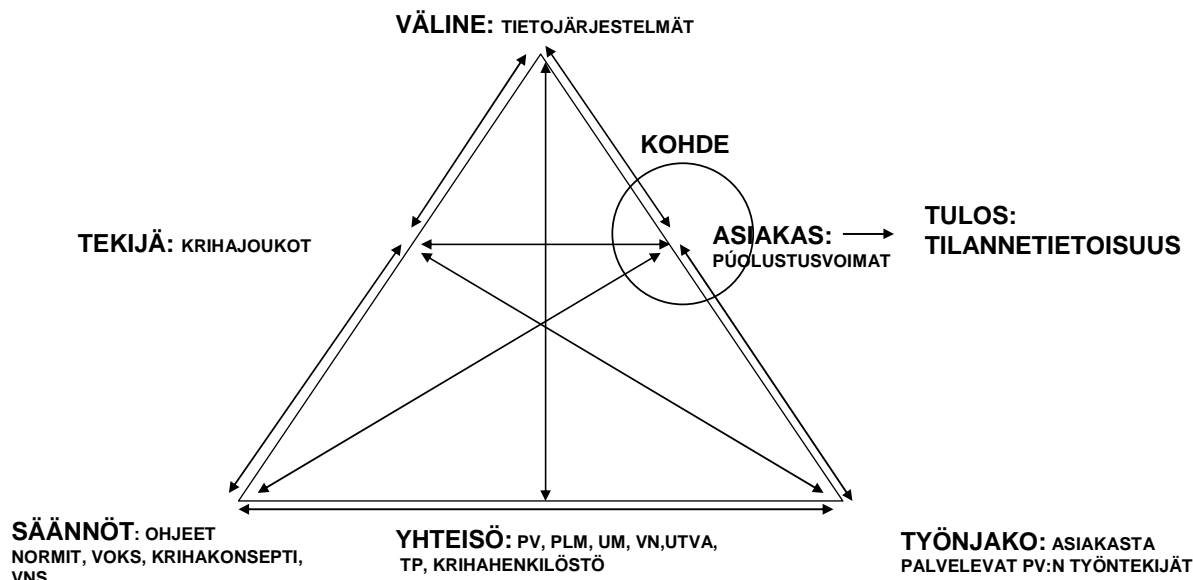
Kansallista kokonaisvaltaista kriisinhallintaa on pyritty terävöittämään julkaisemalla kansallinen kriisinhallintakonsepti (2009). Siinä on määritetty, mistä suorituskyyvyistä tilannetietoisuus kriisinhallintaoperaatioiden seuraamisessa koostuu. Edelleen on tuotu esille, että tarvitaan reaaliaikainen tilannekuva, mutta ei ole syvennytty rakentamaan kokonaisprosessia siitä, miten pitkäjänteinen operaation kehittymistä kuvaava tilannetietoisuus rakennetaan. Konseptissa korostetaan yhteisen tilannekuvan merkitystä ja sen osana tehokasta tiedonvaihtoa eri toimijoiden kesken, mutta itse ratkaisuvisiota ei ole täsmennetty. Tavoitteet kriisinhallinnan tilannekuvan järjestämisen osalta määritellään seuraavasti:⁷⁸

1. Puolustusvoimien tilannekuvan välittäminen kriisinhallintaoperaatioista on reaaliaikaista.
2. Puolustusvoimien kriisinhallintaa johtavissa organisaatioissa on jatkuva päivystys.
3. Tilannekuvan vastaanottamisesta ja välittämisestä vastaa koulutettu henkilökunta.

Tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamalli voidaan havainnollistaa myös toimintajärjestelmänä. Se on kokonaisuus, jonka sisällä toimii tiedon tuottamisen prosessi. Se, miten tieto löydetään, vaatii systeemiltä tekoja. Systeemi esimerkiksi kerää, luokittelee sekä havainnoi ja mittaa tietoa. Työn tekijöitä ja samalla prosessin käynnistäjiä ovat kriisialueella työskentelevät henkilöt, jotka tekevät prosessin mukaista toimintaa kirjoittaessaan tietoa raportti-muotoon tai soittaessaan puhelimella kertoakseen systeemin muulle toimijalle jonkun tiedon. Prosessi jatkuu kunnes raportin sisältämä tieto arvotetaan ja tunnistetaan sen merkitys ja syy- ja seuraussuhteet.

⁷⁷ Sama, s. 43.

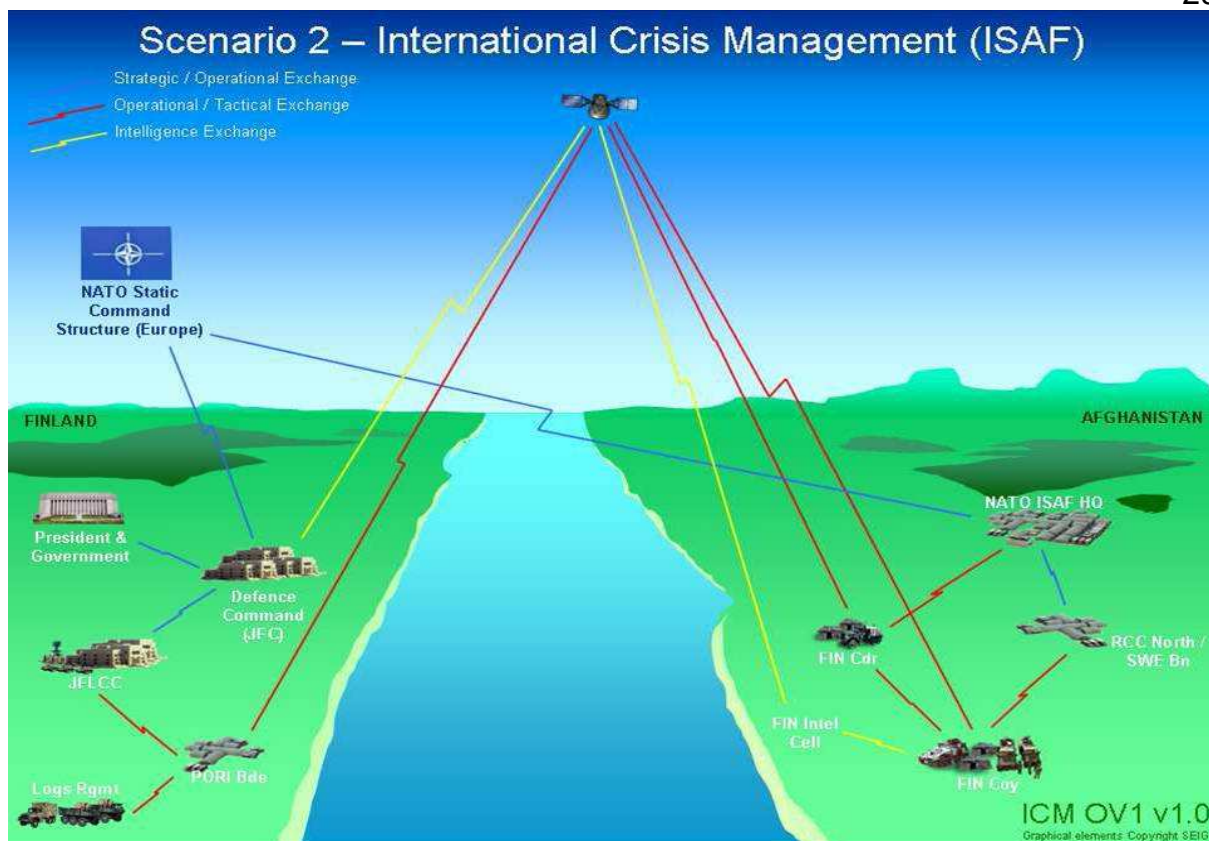
⁷⁸ Suomen Ulkoasiainministeriö (2009), s. 44.



Kuva 10: Tilannetietoisuuden tuottamisen toimintajärjestelmä on systeeminen kokonaisuus

Kuva 10 esittää puolustusvoimien kriisinhallintaoperaation tilannetietoisuuden tuottamisen toimintajärjestelmää. Se ei kuvaa prosessia vaan sen osatekijöitä. Tekijän ulkopuolella oleva toiminnan **kohde** (vaativa, monimutkainen, muutoksessa oleva) motivoi hänet toimimaan ja luo tekemiselle tarkoituksen. Kohde on asiakkaan määrittämä tehtävä ja tehtävän toteuttamiseksi tarvittava tieto. **Välineet** eivät pelkästään tarkoita käytettäviä tietojärjestelmiä. Välineiden avulla kriisinhallintajoukko hankkii tietoa, havainnoi, tulkitsee ja arvioi kohteen tilaa sekä muuttaa kohdetta niin, että syntyy tarkoitettu tulos. Välineihin kuuluu myös järjestelmät, joiden avulla tieto välittyy Suomeen esim. satelliitit (kuva 11). Jotta toimintamalli olisi optimaalinen, pelkät materiaaliset välineet eivät riitä, vaan ihmiset käyttävät hyväkseen monenlaisia perusteita: käsitteitä, toimintamalleja, teorioita.

Nykyinen **työnjako** tarkoittaa kohteen käsittelyyn liittyvien tehtävien jakoa yhteisön ja/tai yhteistyökumppaneiden kesken. Työntekijä säätelee mallin sisällä tekojaan työyhteisössä sovitun työnjaon mukaisesti. Merkittävää on muistaa se, että toiminta on yhteisöllistä, työntekijä ei kohtaa työn vaatimuksia yksin vaan työyhteisön jäsenenä. Toimintaa ohjaavat viralliset **säännöt**, ohjeet, normit (esim. työjärjestys) ja kirjoittamattomat säännöt, jotka ovat tekijöiden tiedossa ja selittävät heidän toimintaansa. Kriisinhallintakonsepti ja kriisinhallintanormi ohjaavat tiedon keräämistä ja raportointia. Suomalainen kriisinhallintajoukko Afganistanissa (SKJA) toimii **tekijänä** annetun ja oppimansa välineistön varassa noudattaen yhteisössä valitsevaa toimintatapaa (säännöt ja työnjako); tekijän toimintakyky on suurelta osin tämän systeemin **suorituskyky**.



Kuva 11: Satelliitit ovat osa välineitä⁷⁹

Prosessin lopputuote on tilannetietoisuus, joka on operaatioiden ylläpitämisen ja kehittämisen perusta. Tämä tosiasia tuli esille haastatteluissa sekä puolustusvoimien ylimmän johdon mielipiteissä.⁸⁰

Yleinen käsitys prosessista on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja. Toimintojen toteuttamiseen tarvitaan resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Tuotteen toimittaminen on hyvä esimerkki yksittäisestä prosessista. Asiakas tilaa tuotteen, suunnittelu suunnittelee miten se toteutetaan, tuotanto rakentaa, kuljetusliike vie tuotteen perille ja asiakas ottaa sen käyttöön. Tapahtumien ketju on prosessi.⁸¹ Esimerkki on pelkistetty, mutta vaiheet seuraavat siis toisiaan, eivätkä voi toteutua, jos edellinen on tekemättä. Toki joissakin tilanteissa suoritetaan vain osa suurempaa prosessia. Prosessissa yhdistyvät erilaisten ihmisten toisiinsa liittyvät työvaiheet ja tehtävät.⁸² Tilannetietoisuuden tuottamisessa toistuvat samat periaatteet kuin esimerkissä. Asiakkaan tarve on tilannetietoisuus, jonka prosessi tuottaa. Prosessien kehittämisen keskeinen alkuvaiheen tehtävä on muuntaa prosessi kuvaksi, jotta se

⁷⁹ Operational Information Management Project (2010), s. 61.

⁸⁰ Sama.

⁸¹ Laamanen, Kai: Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, laatukskeskus, 2009, http://www.bookplus.fi/kirjat/laamanen,_kai/johda_liiketoimintaa_prosessien_verkkona-4224118, 24.6.2011.

⁸² Jackson, Michael C: *Systems approach to management*, Kluwer Academic / Plenum Publishers, New York, USA, 2000, s. 109-111.

voidaan helpommin ymmärtää. Myös tässä tutkimuksessa on pyritty hahmottamaan prosessia yksinkertaisilla kuvilla. Näin helpotetaan asian hahmottamista. Kuvissa on mukana erilaisia osia ja toimijoita: toimittaja, asiakas, syöte eli input, suorite eli output ja itse prosessi. Prosessissa on vaiheita ja erilaisia rooleja.

Yksisuuntaisen prosessin ja hierarkkisesti kulkevan tietovirran vaihtoehdoksi Engeström on omissa tutkimuksissaan hahmotellut puolustusvoimissakin omaksutun ”swarm intelligence” eli ”parveiluälykkyyden” kaltaista monisuuntaisten polkujen alati muuttuvaa rihmastoa.⁸³ Totunnainen mielikuvamme prosessista on peräisin teollisuudesta, koneista tai laitteista. Liukuhihna etenee kokoonpanon vaiheesta toiseen ennalta määrättyssä järjestyksessä. Samanlainen on mielikuvamme operatiivisesta suunnitteluprosessista. Yhtymän suunnittelun perusteet etenevät vaihe vaiheelta kohti lopputuloksia (Ends, Ways, Means). Prosessi kuvataan yhteen suuntaan etenevänä, hyvin rajattuna putkena.

Oppimisen, kehityksen ja kasvamisen ymmärtämisessä putkimalli saattaa olla vaarallinen.⁸⁴ Nykyaikaisen evoluutioteorian mestari Stephen Jay Gould (1997) toteaa, että vastoin totunnaisia mielikuviamme evoluutio ei etene kuin puu tai putki.⁸⁵ Evoluutio etenee kuin pensas tai pusikko. Sillä ei ole yhtä ”ylöspäin” kulkevaa ja ennalta arvattavaa väylää, vaan lukemattomia, eri suuntiin kulkevia reittejä. Tarkkailkaa skeittareita, rullalautailijoita. He liikkuvat ympäri kaupunkia, ympäri maailmaa, kokoontuvat yhteen ja taas hajaantuvat. Skeittaus on kokonaisuutena ”pensas”-prosessi. Monien mielestä se on ärsyttävä ilmiö. Skeittarit eivät näytä tekevän mitään hyödyllistä. Miksi eivät opiskele, tee työtä ja kehitä itseään niin kuin kunnon ihmiset?⁸⁶ Kuitenkin skeittaus kehittyy. Se on elämänmuoto, joka tuottaa uutta: uusia temppuja, uusia tapoja puhua, uusia paikkoja, uusia tapoja aistia ja tajuta kaupunkia, uusia siteitä ihmisten välille. Se tuottaa jopa uutta tekniikkaa ja uusia kaupallisia laitteita, vaikka ne eivät ole sen päämäärä.⁸⁷ Kukaan ei voi väittää, ettei skeittaus vaatisi oppimista. Pojallani on skeittilauta, jota olen kokeillut. Skeittaus ei ole aivan helppoa.

Tilannetietoisuuden tuottaminen ei ole skeittausta, mutta tilannetietoisuuden toimintatapamallia kehittyä, vaikka emme sitä havaitse. Sen huomaa, jos alkaa tarkkailla työympäristömme häiriöitä, yllätyksiä ja muutoksia. Tapahtuu toimintaa, jossa tietoisesti ohitetaan organisaatioi-

⁸³ Bonabeu, E., Dorigo, M. & Theraulaz, G: *Swarm intelligence: From natural to artificial systems*, New York Offord University Press, USA, 1999, s. 26.

⁸⁴ Engeström (2004), s. 99.

⁸⁵ Gould, Stephen Jay: *FULL HOUSE: The Spread of Excellence from Plato to Darwin*, New York (Harmony Books, reviewed by Marc Ortlieb, 1996, <http://home.vicnet.net.au/~mortlieb/house.htm>, 13.1.2011.

⁸⁶ Engeström (2004), s. 100.

⁸⁷ Sama.

ta, ja muodostuu käytäntöjä, jotka toimivat jossakin tietyssä toimintaympäristössä. Olen huomannut, että yhteisön jäsenet eivät ainoastaan toteuta tehtäviä annetussa järjestyksessä, he myös katselevat ja kuuntelevat, väittelevät ja hakevat apua toisiltaan, kurottavat ulos putkesta sivusuuntaan. Toiset taas keskittyvät aivan muuhun kuin heidän tehtävän kuvauksensa edellyttäisivät.

Millainen on nykyinen tilannetietoisuuden tuottamisen prosessi? Joidenkin mielestä sellainen puuttuu kokonaan. Välttämättä tieto tai työntekijät eivät toteuta prosessia, mutta sellainen on olemassa kaikissa toimintajärjestelmissä, myös skeittareilla. On kuitenkin tärkeää kuvata prosessin osatekijät, jotta sitä voidaan kehittää haluttuun suuntaan. Kun prosessia pohditaan, huomataan, että toimintatapamalli on joillain osa-alueilla hyvinkin toimiva. Toisaalta kun työntekijät havaitsevat prosessissa ”kipupisteitä”, etsitään kiertoteitä. Työskentelyn säännöt on määritelty mutta siitä huolimatta oikaistaan tai tehdään asioita toisin kuin on työjärjestyksessä määrätty.⁸⁸

Prosessin kehittämisen haasteita ovat seuraavat osa-alueet:⁸⁹

1. Kyky synnyttää merkityksiä ja merkitystä työlle. Tämä sisältää kyvyn luoda organisaatiolle selkeä tehtävä, joka tuottaa asiakkaalle hyötyä.
2. Kyky rakentaa ja pitää yllä organisaation perusarvoja.
3. Kyky kiteyttää ja viestittää perusideoita.
4. Kyky kehittää työvälineitä.
5. Kyky luoda yhteistoimintaa tavoitteiden suuntaisesti.

3.5 Kriisinhallinnan kansalliset tehtävät ja johtaminen

”Tilannekuva luo perustan johtamiselle.”⁹⁰

Toiminnan kohteet voidaan jakaa maavoimien osalta kolmeen eri tasoon niiden tehtävän perusteella (kuva 12). Eri tasoilla on sekä samoja että eroavia tietotarpeita. Jokainen taso määrittelee motiivin toimintajärjestelmälle. Tietoa tarvitsevat Porin Prikaati, Maavoimien esikunta ja Pääesikunta.

Kriisinhallintakonseptissa määritellään kansallisen johtamisen tehtävät kotimaan organisaati-

⁸⁸ Kosonen Petri, yleisesikuntaeverstiluutnantti, haastattelu 26.8.2010, materiaali kirjoittajalla.

⁸⁹ Jalava, Urpo & Virtanen, Päivi: *Innovatiiviseen projektijohtamiseen*, Tammer paino, Tampere, 2000, s. 23.

⁹⁰ Ala-Sankila Jorma, prikaatinkenraali, Puolustusvoimien valmiuspäällikkö, luento YEK:lle MPKK:lla 17.5.2011, materiaali kirjoittajalla.

oille.⁹¹ Konseptissa ei varsinaisesti erikseen käsketä tehtäviä organisaatiossa tai kuvata prosessia vaan tehtävät hoidetaan vakiintuneen käytännön mukaan Porin Prikaatissa, Maavoimien esikunnassa ja Pääesikunnassa. Alla on lueteltu keskeisimmät tehtävät.⁹²

1. Kriisinhallintaoperaatioiden tilannekuvan tuottaminen ja jakaminen osana valtakunnallista tilannekuvaa.
2. Kriisinhallintaorganisaation johtaminen.
3. Kriisinhallinnan suorituskyykyjen suunnitteleminen, keskittäminen, ylläpitäminen ja kotiuttaminen.
4. Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointi.
5. Kriisinhallintajoukkojen järjestelmien liittäminen kansainvälisiin johtamisjärjestelmiin ml. järjestelmien ylläpitäminen.
6. Käynnissä olevien operaatioiden sekä mahdollisten uusien operaatioiden uhkatilanteen seuraaminen ja näistä uhka- ja tiedusteluarvioiden tuottaminen päätöksenteon perustaksi.
7. Suorituskykyluettelon mukaisten joukkojen asettaminen kriisinhallintaoperaatioihin.
8. Kaikkien puolustushaarojen nopean toiminnan kykyjen asettaminen korkeaan valmiuteen erillisellä päätöksellä.
9. Potilasevakuoinnin johtaminen operaatioalueella ja tarvittaessa kotimaahan.
10. Kriisinhallintaorganisaation henkilöstö- ja hallintoasioiden toimeenpanon johtaminen.
11. Maavoimien kriisinhallintaorganisaation suorituskyyvyn ylläpitäminen.

Suomen osalta kriisinhallintajoukon johtaminen on ollut aina kansallista johtamista. Kun joukko siirtyy kriisialueelle, luovutetaan se joko Yhdistyneiden kansakuntien (YK), Naton tai Euroopan unionin (EU) johtoon. Tällöin joukkoa ei johdeta kotimaasta operatiivisesti, vaan se saa tehtävänsä johto-organisaatiolta. Sen sijaan joukon kansallinen johtaminen jää kotimaan vastuulle samoin kuin usein alueella toimiva kansallinen tukioorganisaatio, joka on suoraan kotimaan johdossa myös operatiivisissa asioissa. Naton operaatioihin tai Nato-johtoiisiin operaatioihin osallistuvien valtioiden asevoimien täytyy myös noudattaa omaa kansallista lainsäädäntöään. Niitä ei velvoiteta suorittamaan tehtäviä tai operaatioita, jotka olisivat valtioiden kansallisen lainsäädännön vastaisia.⁹³ Maavoimissa kansallisen johtamisen käytännön toimenpiteiden toteuttamisesta vastaa Porin Prikaati. Porin Prikaatin komentaja (PORPRKOM)

⁹¹ *Sotilaallisen kriisinhallinnan suorituskyykyjen kehittäminen 2010–2016*, AK AG3158, 19.2.2010.

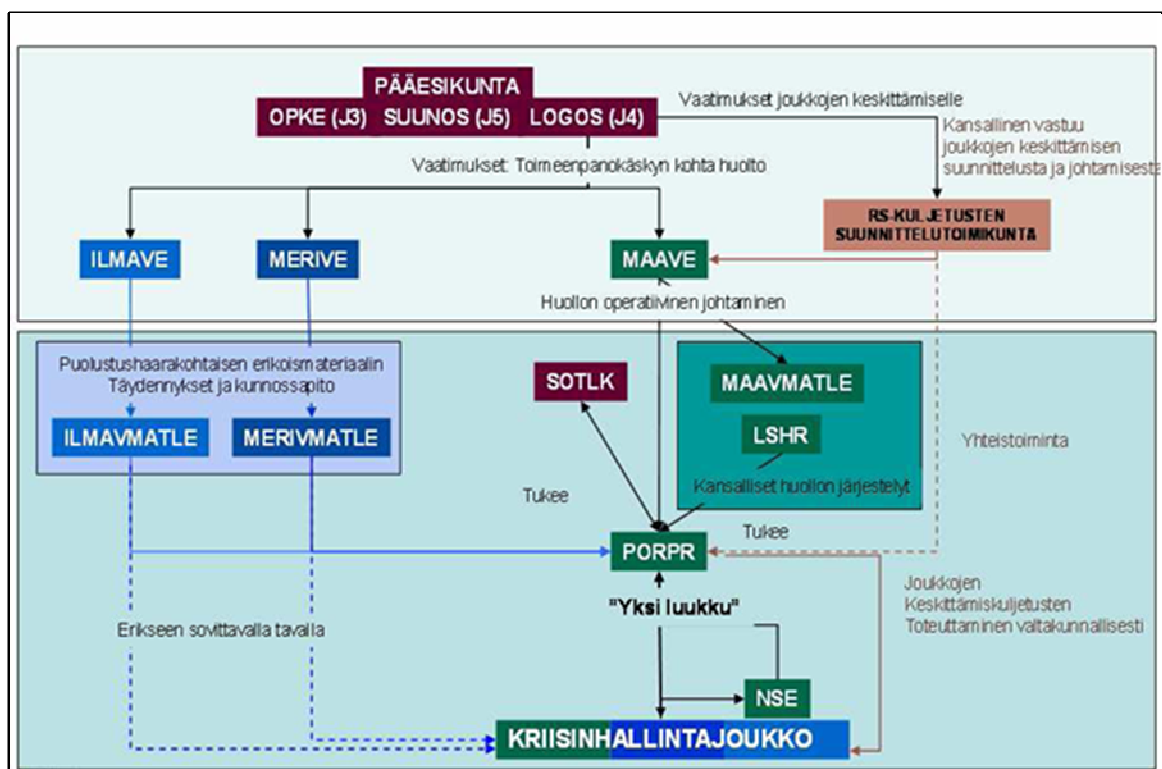
⁹² Sama.

⁹³ Ilmavoimat: *AFCOMFIN oporders for Rapid Deployment Force*, luonnos, 21.8.2009, s. 18, materiaali kirjoittajalla.

johtaa maavoimien kriisinhallintaorganisaatiota kansalliseen päättävältään kuuluvissa asioissa. Hän on maavoimien kriisinhallintaorganisaatiota käsittelevissä asioissa suoraan Maavoimien komentajan alainen. Kriisinhallinnan johtamisessa pyritään noudattamaan ns. ”yhden luukun periaatetta”, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki asiat sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös koordinoidaan Porin Prikaatissa.

Kriisinhallintajoukon komentajan suoranainen esimies on PORPRKOM, mutta sotilaskurinpi-toesimies on Maavoimien komentaja.

Porin Prikaatin Esikunta tukee komentajan johtamistoimintaa työjärjestyksensä mukaisesti. Esikunta on jakautunut kolmeen osastoon: henkilöstö-, operatiiviseen, ja huolto-osastoon. Osastot vastaavat oman alansa asioiden hoitamisesta kriisinhallintaorganisaation toimintaan liittyvissä asioissa. Operatiivisen osaston osana on 24/7 -periaatteella toimiva Porin Prikaatin operaatiokeskus (PORPROPKE), joka on komentajan keskeisin työväline tilannetietoisuuden muodostamisessa, kriisinhallintaorganisaation kansallisessa johtamisessa sekä kansallisen tuen järjestelyjen johtamisessa. Maavoimien operaatiokeskus ohjaa PORPROPKE:a tilannekuvan muodostamisessa.



Kuva 12: Kriisinhallintaoperaatioiden kansalliset johtosuhteet⁹⁴

⁹⁴ Jokela, Aimo: Kansainvälisen operaation logistiset haasteet, *Rannikon Puolustaja* nro 1/2009, s. 47–48.

Maavoimien esikunnan käsityksen mukaan kriisihallintajoukkojen kansallisen johtamisen keskeisimmät osa-alueet, joita toteutetaan ”yhden luukun periaatteen mukaan” ovat seuraavat:⁹⁵

1. Kriisinhallintaoperaation tilannekuvan tuottaminen
2. Asiantuntemus kriisinhallinnan suunnitteluprosessiin
3. Kriisinhallinnan henkilöstöasiat/henkilöstöhallinto
4. Kriisihallintajoukkojen huolto ja huollon tuki
5. Kriisinhallintajoukkojen ”Palveleva puhelin”

Samoja osa-alueita todettiin olevan tutkimuksen kyselyn perusteella myös Porin Prikaatilla ja Pääesikunnalla.

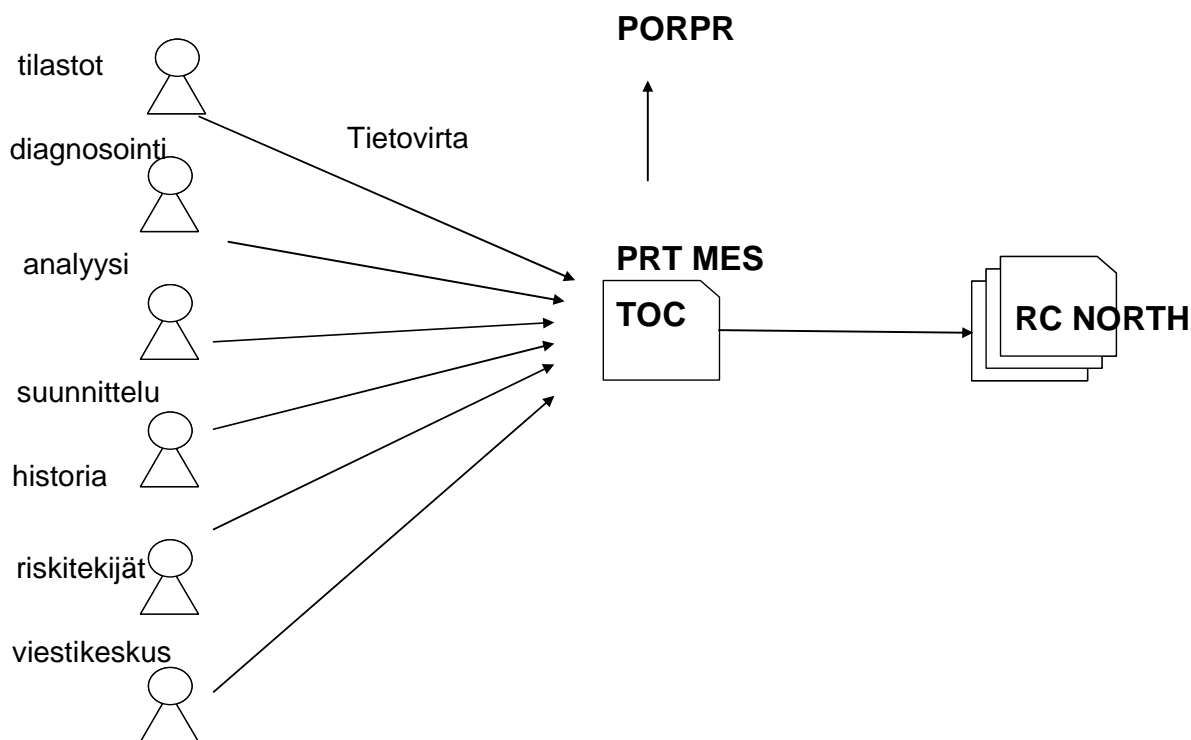
3.6 Toimintajärjestelmän tilannetietoisuutta tarvitsevat päätöksentekijät

Toimintajärjestelmän tiedon tuottamisprosessissa toteutuu toiminnan ketju. Prosessiin sisään syötetään tietoa. Tieto kulkee läpi ”koneiston”. Karkeasti voitaneen todeta, että tämä ”kone” tuottaa lopputuotteena tilannetietoisuuden Pääesikuntaan. Prosessi tuottaa pääasiassa tapahtumatietoisuutta. Prosessi alkaa, kun operaatioalueella ensin havainnoidaan tapahtumia. Afganistanissa muodostetaan paikallinen tilannetietoisuus useiden eri toimijoiden yhteistoimintana. Pääosa tiedosta on jossain muodossa olevaa dataa tai informaatiota. Ne tuotetaan tiedusteluosaston, analyysiosaston, suunnitteluosaston, tilannekeskuksen ja viestikeskuksen toimesta.⁹⁶

Kriisinhallintaoperaation tilannekeskus (TOC, Tactical Operation Centre) muodostaa operaatiossa ilmenevistä sirpaletiedoista taktisen tason tilannekuvan (informaatio/knowledge).

⁹⁵ Maavoimien esikunta (suunnittelu osasto): Kansainvälinen toiminta, luento YEK55:lle, Mikkeli, 12.10.2010, materiaali kirjoittajalla.

⁹⁶ Masalin Janne, luutnantti: haastattelu, Camp Northern Lights, Afganistan 22.5.2010, materiaali kirjoittajalla.



Kuva 13: Tilannetietoisuuden muodostaminen SKJA:ssa⁹⁷

Kuvasta 13 nähdään, miten ja mistä osa-alueista tilannetietoisuus kentällä muodostuu. Informaatio käsitellään tilannekeskuksessa ja lähetetään kansalliseen tilannekeskukseen Porin Prikaatiin. Samat tiedot lähtevät myös operaation johtoesikuntaan (Regional Command North, RC North). Porin Prikaatin operaatiokeskuksessa työskentelevä tilannevalvoja saa tiedon Afganistanista. Jos tieto on poikkeava turvallisuustapahtuma, kriisinhallintajoukon komentaja tai esikuntapäällikkö soittaa Suomeen (Porin Prikaatiin). Lisäksi tapahtumasta kirjoitetaan kriisinhallintajoukon tilannekeskuksessa tapahtumailmoitus ja se lähetetään samoin Porin Prikaatin (operaatiota johtavaan kansalliseen johtoportaaseen) operaatiokeskukseen välittömästi. Tällaisia tapahtumailmoituksia tehdään tarpeen mukaan. Tapahtumailmoituksessaan kriisinhallintaorganisaatio esittää asiat (kuka, mitä, missä, milloin, miksi, suunnitellut jatkotoimenpiteet) tai kiireelliset esitykset, jotka tulee heti saattaa ylemmän johtoportaan, yhteistoimintaosapuolen (esim. Sotilaslääketieteenkeskus SOTLK, Länsi-Suomen Huoltorykmentti LSHR) tai alaisen tietoon. Tällaiset asiat vaativat yleensä välittömiä toimenpiteitä. Jos tieto ei ole aikakriittinen, se lisätään kerran viikossa lähetettävään viikkoraporttiin.⁹⁸ Kun informaatio on saapunut Porin Prikaatin operaatiokeskukseen, tehdään analyysi tiedon sisällöstä ja pyritään löytämään sille esitystapa. Usein tapahtumailmoitusta (event report) ei muokata vaan se lähetetään sellaisenaan edelleen (esim. maavoimien) ylemmän esikunnan operaatiokeskukselle. Maavoimien esikunnan operaatiokeskuksen tehtävänä on muodostaa tiedon avulla yksilöity

⁹⁷ Masalin, em. haastattelu.

⁹⁸ Sama.

tilannekuva ja toimeenpanna tehtävänsä mukaiset toimenpiteet, jos siihen on aihetta. Käytännössä normaalit viikkoraportit kulkeutuvat kuitenkin sellaisenaan suoraan Pääesikuntaan. Joskus nämä raportit kulkeutuvat edelleen muokkaamattomina Suomen Nato- ja EU-edustustoihin ilman tarkempaa analyysiä.⁹⁹ Tilannekuvan muodostamisessa keskeisenä lähteenä ovat useimmiten kriisinhallintaraportit. Vaikka tilannetietoisuuden tavoitteena on mahdollistaa ennakoiva ja oikea-aikainen päätöksenteko kriisinhallintaorganisaation kansallisessa johtamisessa ja kansallisen tuen järjestelyjen johtamisessa, siihen ei aina päästä.¹⁰⁰

Porin Prikaatin operaatiokeskus on keskeisessä asemassa yhteydenpidossa kriisinhallintaorganisaatioon. Yhteydenpito kansalliseen johtamiseen liittyen toteutetaan OPKE:n ja kriisinhallintajoukon komentajan tai kansallisen vanhimman välillä. Kansallisen tuen järjestelyjen osalta yhteydenpito toteutetaan toimialoitain.¹⁰¹ Voimassa olevan ohjeistuksen mukaan tilannetietoisuus pyritään luomaan Porin Prikaatin komentajan kriittisten tietotarpeiden pohjalta (Commanders Critical Information Requirements, CCIR). Tapahtumista raportoidaan Suomeen seuraavien periaatteiden pohjalta:

1. Aiheuttaako asia toimenpiteitä Suomessa?
2. Onko todennäköistä, että asia voi ylittää uutiskynnyksen Suomessa?
3. Mikä on asian merkitys puolustusvoimien, maavoimien, PORPR:n ja valtion ylimmän johdon informoimiseksi?

Esimerkkejä siitä, milloin on syytä raportoida välittömästi kansalliseen johtoportaan:

1. Operaatioalueen yleistilanteen äkillinen kiristyminen, joka vaikuttaa suomalaisten yksiköiden/ vast. toimintaan, valmiuden kohottamiset.
2. Suomalaisia kohdanneet kuolemantapaukset ja loukkaantumiset.
3. Kaappauksen, väkivallan tai aseellisen toiminnan kohteeksi joutuminen.
4. Vakava omaisuusvahinko tai varkaus.
5. Tilanteet, missä joukolle annetut tehtävät ovat ristiriidassa Suomen lainsäädännön tai hyväksytyn mandaatin kanssa.

Esimerkkejä tapahtumista, jotka ilmoitetaan määräaikaissäraportissa:

1. Rauhanturvaajia kuljettaneen ajoneuvon ojaanajo ilman henkilövahinkoja
2. Harmiton palonalku suomalaisessa tukikohdassa

⁹⁹ Salminen, Pertti, prikaatinkenraali, Suomen sotilasedustaja Natossa ja EU:ssa, esitelmä YEK:lle 10.5.2011, Bryssel, materiaali kirjoittajalla.

¹⁰⁰ Koskinen, em. haastattelu.

¹⁰¹ PORPR:n KRIHANORMI, Luonnos, Liite 1, 1.10.2010, materiaali kirjoittajalla.

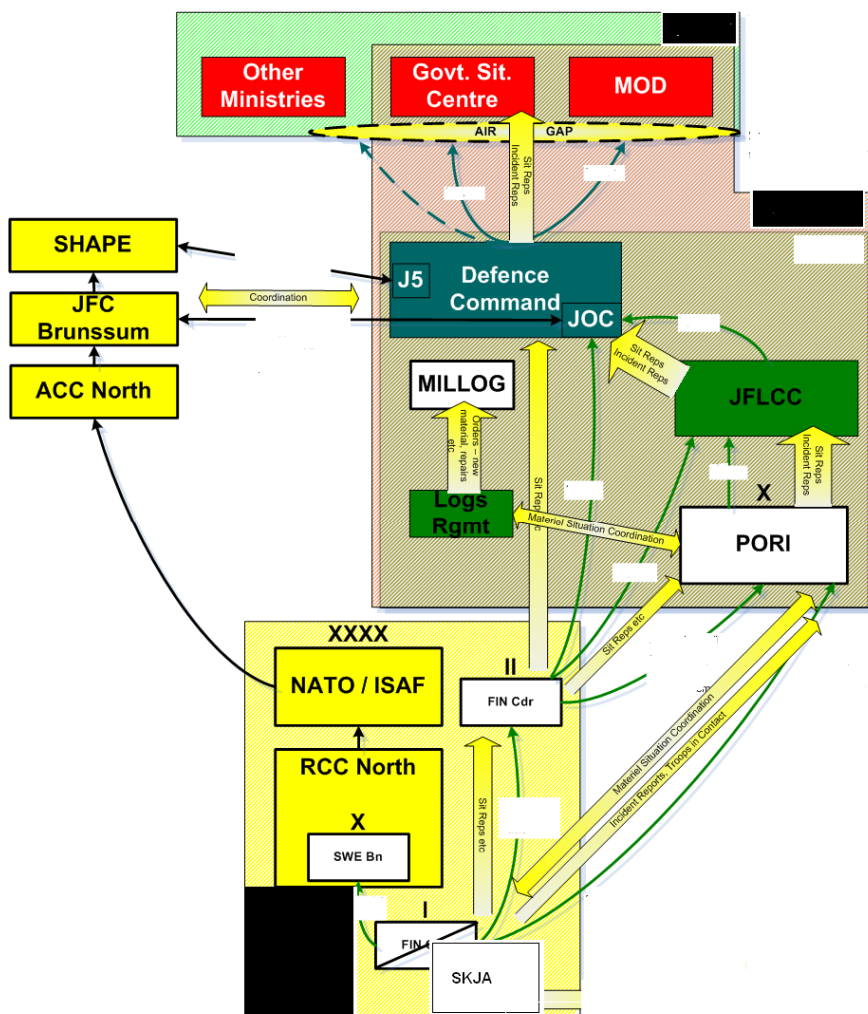
3. Tavanomainen tapaturma tai sairastuminen ilman hengenvaaraa

Porin Prikaatin komentajan tilanteeseen liittyviä tietotarpeita kansallisen johtamisen pohjaksi ovat (Friendly Force Information Requirements, FFIRs):¹⁰²

1. Asiat ja päätökset, jotka vaativat PORPRKOM:n tai hänen esimiehensä toimivaltuutta ratkaista tai hyväksyä asia tai joiden oletetaan johtavan tilanteeseen, jossa näin menettellään.
2. Asiat, joiden osalta joudutaan asioimaan ratkaisun saamiseksi PORPR:sta johtoesikuntaan tai yhteistoimintaosapuoliin.
3. Poikkeukselliset kurinpito- ja henkilöstöasiat kriisinhallintaorganisaatiossa (esim. palveluksen keskeyttäminen).
4. Asiat, joiden voidaan olettaa ylittävän median uutiskynnyksen.
5. Asiat, joilla on välittömiä tai välillisiä oleellisia vaikutuksia joukon suorituskykyyn operaatioalueella tai kehitettävän suorituskyvyn muodostamiseen.
6. Sellaisen muualta PV:sta/ ministeriöistä tulevan johtamiseen, kansallisen tuen järjestämiseen tai joukon toimintaan vaikuttavan tekijän toiminta, jolla ei ole linjaorganisaation hyväksyntää.
7. Määräaikojen ja toimitusten oleelliset muutokset, joilla on vaikutusta joukon toimintakykyyn.
8. Operaatioalueella turvallisuustilanteeseen liittyvät oleelliset muutokset.

Porin Prikaatin normissa on hyvin kuvattu, milloin raportoidaan toimintajärjestelmään. Näiden tuotteiden pohjalta pitäisi syntyä riittävä tilannetietoisuus. Haastatteluiden aikana ilmeni, että normi ei vielä ole täysimääräisesti käytössä ja vaatii edelleen koulutusta. Tietoa liikkuu varsin kattavasti. Osa tiedosta on kuitenkin satunnaista tai teoreettista. Tietoa ei myöskään matkalla analysoida juuri ollenkaan. Tämä on oleellista tilannetietoisuuden toimintatapamallin systeemin kannalta. Tietovirran analysointi on oleellinen osa prosessia. Prosessin tavoite on parhaimmillaan tuottaa lisäarvoa tiedolle. Yhteisö voisi muodostaa lopullisesti analysoidusta tietovirrasta mahdollisimman kokonaisvaltaisen tilannetietoisuuden operaation kehittymisestä. Alla olevasta kuvasta näemme, miten tieto lähtee SKJA:sta kansallisen johtamisen tarpeisiin ja toista, operatiivista putkea pitkin NATOesikuntaan, josta sitten taas palaa aikaviiveellä Pääesikuntaan. Pääesikunnasta tieto jaetaan ylöspäin ministeriöihin, valtion ylimmälle johdolle ja edustustoihin maailmalle. Kuvasta 14 saa kokonaiskäsityksen tiedon liikkeistä, mutta ei siitä, miten tietoa prosessoidaan.

¹⁰² Sama.



Kuva 14: Tiedon tarvitsijoita on useita.¹⁰³

Puolustusvoimien ylin johto tarvitsee kriisinhallinta-alueelta tietoja. Tiedon väyliä on useita. Johto tarvitsee käsityksen tapahtumista ja operaation kehittymisestä. Operaation kehittymistä seurataan puolivuotisraportoinnin (tuloraportti, TURA) ja vuosiraportoinnin (VURA) avulla.¹⁰⁴ Niiden tarkoituksena on seurata ja arvioida annettujen tulostavoitteiden ja määrärahojen käyttöä, arvioida mennyttä kautta sekä luoda käsitys siitä, kuinka operaatiota tulisi kehittää kokonaisuutena ja Suomen kansallisesta näkökulmasta. Nämä raportit eivät tuota kuitenkaan analyysiä tai aikajanoja tapahtumien kehittymisestä operaatiossa.¹⁰⁵

Tilannetietoisuuden luonnissa pyritään hyödyntämään myös ”lessons learned” – raportointia. Se on toistaiseksi pilottivaiheessa. PORPR on vastuussa maavoimien kriisinhallintaorganisaation kokemusten keräämisestä ja jakamisesta. Toiminnan tarkoitus on tuoda esille havaitut

¹⁰³ Operational Information Management Project (2010), s. 61.

¹⁰⁴ PORPR:n KRIHANORMI, (2010).

¹⁰⁵ Peltonen Rami, komentaja, puolustusvoimien operaatiokeskuksen päällikkö, 2009–2011, haastattelu 12.11.2010, materiaali kirjoittajalla.

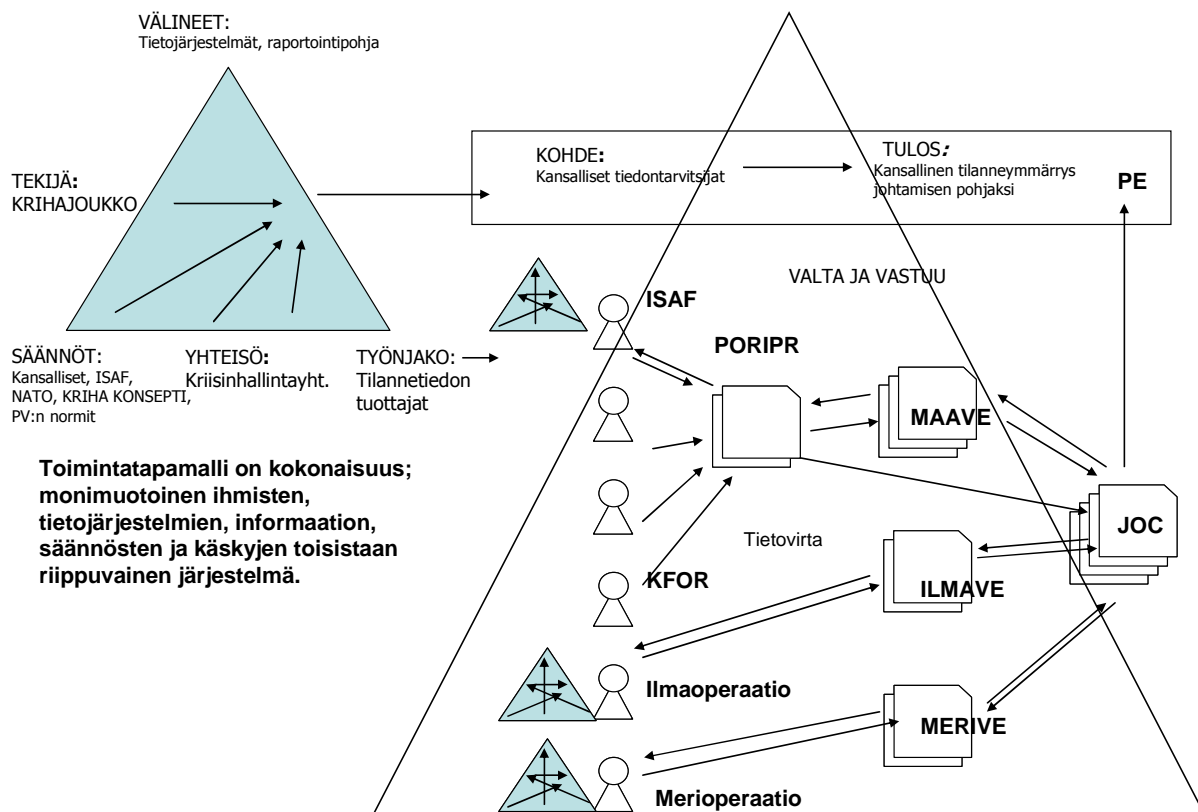
ratkaisut esiintyneisiin ongelmiin. Havainnot voidaan hyödyntää koulutuksessa ja tulevaisuuden ohjeistuksessa sekä uusien operaatioiden perustamisessa. Suomalaisissa kriisinhallintajoukoissa tulee muodostaa oma tietopankki ja ylläpitää sitä. Kansallinen esikuntaosa vastaa tämän pankin perustamisesta, ylläpidosta ja sen tietojen lähettämisestä PORPR:iin. Vastavanhainen systeemi on käytössä useissa Euroopan maissa. Esimerkiksi Belgiassa siitä on saatu hyviä kokemuksia. Sen avulla on paikannettu heikkouksia ja kyetty kohdentamaan resursseja ongelmien ratkaisemiseksi.¹⁰⁶

3.7 Nykyinen tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamalli

Toimintatapamalli on kokonaisuus: monimuotoinen ihmisten, tietojärjestelmien, informaation, säännösten ja käskyjen toisistaan riippuvainen järjestelmä. Sitä ei voi kuvata selkeänä rakenteena, vaan se on hahmotettava teoreettisena mallina. Kuvassa 14 esitettiin, miten tieto kulkee eri tasoille. Kuva ei kuitenkaan kuvaa toimintatapamallia, vaan osaltaan myös järjestelmän hierarkkisuutta. Toimintajärjestelmän kuvauksen ongelmaksi tulee se, että mallin pitää olla riittävän konkreettinen, että ihmiset saadaan ottamaan siihen kantaa. Malliin on liitettävä hierarkkisuus. Esimerkiksi kriisinhallintayksikön toiminta voidaan jakaa lukuisiin pienempien yksiköiden ja niiden osien ja lopulta yksilöiden tekoihin, joilla kullakin on tietoinen tavoite ja jokaisella oma hierarkiansa. Ratkaisevaa toiminnan laadun kannalta on se, miten tekijät muodostavat toiminnan kohteen, joka määrää toiminnan todellisen motiivin. Monimutkaisessa työnjaolisessa toiminnassa on tavallista, että yksittäinen työntekijä tiedostaa vain yksittäisten tekojensa tavoitteet mutta ei osaa liittää niitä koko toiminnan motiiviin ja rakenteeseen. Siten työntekijän motiivi on epämääräinen ja hänellä ei ole perusteita oma-aloitteisesti, tavoitteelliseen toimintansa korjaamiseen ja kehittämiseen yhteisön toiminnan laadun parantamiseksi.¹⁰⁷ Hierarkkisuuden liittäminen toimintajärjestelmään, jossa tietovirtojen, tehtävien, sääntöjen ja tietojärjestelmien suhteet risteilevät, on haastavaa. Engeströmin toimintajärjestelmän malli auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. Kuvassa 15 olen yrittänyt hahmottaa toimintajärjestelmän riippuvuudet eri osa-alueilta. Lisäksi jokaisen operaation sisällä on vastaava ”mini”-toimintamalli (pieni kolmio), jossa vaikuttavat samat riippuvuudet kuin laajassa kolmiomallissa.

¹⁰⁶ Renard, Claude, Commander S.G.(GS), Belgium Joint Headquarters Operations & Training, Brussels, haastattelu, 14.4.2011, materiaali kirjoittajalla.

¹⁰⁷ Engeström, em. haastattelu.



Kuva 15: Nykyinen laajempi puolustusvoimien kriisihallintaorganisaation tilannetietoisuuden tuottamisen monimutkainen kolmiomalli.

Kun tietovirta kulkee Afganistanista Suomeen, kysymyksessä on kaksi erillistä toimintaympäristöä. Molemmilla on oma toimintajärjestelmänsä. SKJA:n ympäristö ja kansallinen toimintaympäristö. Tieto siirtyy SKJA:n kolmiomallista tuotteena kansalliseen kolmiomalliin. Suomessa tieto kulkee hierarkkisesti eteenpäin. Porin Prikaatissa sijaitsevassa tilannekeskuksessa tavoite on tehdä analyysi tiedon sisällöstä. Sisältö lähetetään tuotteena edelleen maavoimien esikuntaan operaatiokeskukseen, joka tiedon avulla muodostaa yksilöidyn tilannekuvan ja suorittaa tehtävänsä mukaiset toimenpiteet ja lähettää tiedon edelleen Pääesikuntaan. Tilannekeskus on toimijana oleellinen tiedontuottaja.¹⁰⁸ Kuusiston tekemässä tietovirtatutkimuksessa 2004 arvioitiin yleisesti tilannekeskuksen merkitystä tiedon tuottajan suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin kannalta. Kyseessä oli kansallisten joukkojen operatiivinen johtaminen. Kuusiston tietovirtatutkimuksessa havaittiin, että tiedonvälityskanavien laadun ja tietovirtojen päätesolmujen välillä on havaittavissa yhteys. Mitä enemmän fyysisiä medioita käytetään, sitä enemmän ollaan yhteydessä oman esikunnan suunnitteluprosessin henkilöstön kanssa. Tutkimuksessa todettiin, että prosessi kaipaa yhä henkilökohtaista kosketusta, jotta hiljainen tietämys voidaan siirtää tehokkaasti.¹⁰⁹ Koska kriisinhallintaorganisaatio on hajallaan, tiedon siir-

¹⁰⁸ Kuusisto (2005), s. 53.

¹⁰⁹ Kuusisto (2005), s. 53.

tyminen saattaa aiheuttaa kitkaa hiljaisen tiedon siirtymiseen ja sitä kautta tehtävien toteuttamiseen. Haastateltavat kokivat ajoittain, että he jäävät joistakin tiedoista paitsi.

Engeströmin malli osoittaa, kuinka hajallaan tilannetietoisuutta tuotetaan puolustusvoimissa (Porin Prikaati, maa-, meri- ja ilmavoimien esikunnat ja Pääesikunta). Toisaalta mallista on nähtävissä, että tieto seuraa tiettyä reittiä. Tieto mukailee tilannetietoisuuden tuottamisen polkua, joka vastaa johtamisrakenteita. Tehtävät määrittelevät, millainen tilannetietoisuus tarvitaan päätöksenteon pohjaksi. Organisaation rakenne on keskeisessä asemassa, kun ajatellaan tiedonkulkua ilmiönä.

3.8 Kansainvälinen toimintatapamalli tilannetietoisuuden tuottamisessa

Useimmissa Nato-maissa kuten Belgiassa, Norjassa ja Iso-Britanniassa tilannetietoisuus kriisinhallintaoperaatiossa tuotetaan kriisialueelta suoraan operaatiota johtavaan esikuntaan, jossa on toimeenpanoon ja suunnitteluun keskittyvät sektorit.

Belgian pääesikunnan alaisuudessa toimivaa operaatioesikuntaa (Joint Operations Headquarters) johtaa Assistant Chief Of Staff Operations and Training (ACOS OPS & TRE). Esikunta jaetaan sektoreihin, joista löytyy operaatiot, koulutus, vaatimukset, evaluointi ja tuki -sektorit. Esikunta huolehtii joukkojen kansallisesta johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa. Lisäksi ACOS O&T antaa ohjausta puolustushaaroille, jotta ne tuottaisivat vaatimukset täyttäviä joukkoja suorituskykyvaatimusten perusteella. Belgiassa puolustushaaroilla ei ole erillisiä operaatiokeskuksia. Poikkeuksen tässäkin tapauksessa on tehnyt Belgian ilmavoimat, joka on säilyttänyt organisaatiossaan operaatiokeskusta vastaavan yksikön.¹¹⁰ Belgialaiset ovat organisaatioonsa pääosin tyytyväisiä. Heidän kansallinen puolustuksensa nojaa vahvasti NATO-toimintaan. Kenraaliluutnantti Guido Andriesin näkemyksen mukaan joukkojen kouluttaminen kotimaassa tai ulkomailla ei poikkea merkittävästi, koska lentokoneet lentävät joka tapauksessa ja laivat purjehtivat. Resursseja ja rahaa kuluu ulkomailla enemmän, mutta heidän ajattelunsa perustui siihen, että joukkojen pitää harjoitella ja kouluttautua joka tapauksessa.¹¹¹ Asevoimien tehtävänä on ensisijaisesti toimia osana sotilasliiton intressejä ja vasta kolmantena tehtävänä on ns. kansallinen puolustus. ISAF –operaation myötä he ovat tehostaneet tilannetietoisuuden tuottamisen prosessiaan. Tilannetietoisuuden tuottamiseksi ylimmälle johdolle he ovat kehittäneet tuotteitaan vastaamaan toimintaympäristön muutosta. Prosessi tuottaa sekä tapahtumatietoja että operaationkehittymiseen tarvittavat arviot tilanteen kehittymisestä. Ope-

¹¹⁰ Renard, em. haastattelu.

¹¹¹ Andries, Guido, Lieutenant General, Director of the Staff Department for Strategic Affairs, Defence Policy and International Relationship, Esitelmä YEK:lle 14.4.2011, materiaali kirjoittajalla.

raation kehittymisen tuotteina he esittelevät johdolle kahden ja kolmen kuukauden välein SWOT-analyysin operaation eri osa-alueista ja ehdotukset toimintavaihtoehtoista. Kuuden kuukauden välein tuotettiin laajempi tilannearvio operaation kehittymisestä.¹¹² ACOS O&T -organisaatio on kuvattu liitteessä 2. Suurimpina haasteina ISAF-operaation osalta belgialaiset näkivät taktiikan, tekniikan ja proseduurien yhteensovittamisen vaativissa olosuhteissa. Haasteena korostettiin logistiikan toimivuutta ja henkilöstön kielitaitoa.

Norjassa on käytössä vastaava organisaatio kuin Belgiassa. Norjalaiset siirtävät puolustushaaraksa koulutetun joukon puolustushaarausta riippumatta yhteisoperaatioesikunnan (Fellesoperativ hovedstab, FOH) johtoon, silloin kun operaatio alkaa. Tämä koskee niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin tapahtuvia operaatioita. Kansallisia operaatioita ovat lähinnä rannikkovartioston toiminta, sillä maavoimien harjoitustoiminta ei kuulu sen johtamisen piiriin. Vastavalla tavalla ilmapuolustuksen päivystysjärjestelmät ovat Naton johdossa (Tanska).

Operaatioiden tapahtumat raportoidaan suoraan FOH:lle, josta käsin tieto välitetään strategiselle johdolle, huoltolaitoksille ja joukon tuottajalle jne. FOH vastaa myös tiedottamisesta esimerkiksi sotilaiden loukkaantumis- ja kuolemantapauksissa.

FOH:ssa on edustettuna kaikki puolustushaarat sekä erikoisjoukkojen (Special Operations Forces, SOF) yhteysupseeri. Jokaisella on käytettävissään oman puolustushaaransa järjestelmät deskiperiaatteella. Näistä yhteysupseereiden tuottamista erillisistä tilannekuvista luodaan tilannetietoisuus ylimmälle johdolle. Esikunnassa on myös tiedustelupalvelun (Etterretningstjenesten) yhteysupseerit, jotka tuottavat tiedustelualan tilannekuvaa kriisialueilta. ISAF – operaatiossa Norjalla on myös tiedusteluelimiä, jotka tuottavat tietoa ensisijaisesti joukoille, mutta myös strategisen päätöksenteon tueksi.¹¹³ Tilannekuvan tuottamista ISAF-operaatiosta helpottaa se, että operaatioissa tärkeä osa tilannekuvan tuottamisesta tulee Natoesikuntien kautta, joissa norjalaisilla on myös vahva edustus. Norjalaiset ovat lisäksi havainneet tarpeen melko vahvalle kansalliselle solulle (kansallinen esikunta) ISAF – operaatiossa. Kansallinen esikunta ei hoida pelkästään huollollisia asioita, vaan kokoaa tilannekuvaa operaatiosta ja raportoi kotimaahan.

Useimmissa Euroopan maissa on käytössä vastaavanlainen toimintatapamalli kriisinhallinta-operaation tilannetietoisuuden tuottamiseksi. Osaltaan kehitykseen on ohjannut kuuluminen sotilasliitto Natoon mutta myös jatkuva kilpailu resursseista. Natolla on monia vaativia operaatioita jatkuvasti meneillään, joten maat ovat tottuneet siihen, että prosessin on pakko toimia

¹¹² Renard, em. haastattelu.

¹¹³ Tillander Johan, komentajakapteeni, haastattelu 19.8.2010, materiaali kirjoittajalla.

tehokkaasti. Operaatioihin on valmistauduttava huolellisesti, ja jokaista operaatiota varten tarvitaan ns. räätälöity koulutus.¹¹⁴ Virtaviivaisen organisaation etuna on yksinkertaisuus ja henkilöstöresurssien keskittäminen. Organisaatio tuottaa tietoa nopeasti sinne, missä sitä tarvitaan, jotta päättäjien tilanneymmärrys on riittävällä tasalla päätöksenteon toteuttamiseksi.

4 HAVAINTOAINEISTO

Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimuksen havaintoaineistoa. Aluksi käsitellään kyselyä kriisinhallintayhteisön tehtävistä. Siinä kartoitetaan, mitä mieltä toimintajärjestelmän eri tasot ovat työnsä tehtävistä. Tehtävien suorittaminen antaa aiheen toiseen kyselyyn, jossa kysytään tasojen tietovaatimuksista. Tietovaatimuksia verrataan kyselyyn, jonka tein kansainvälisestä kriisinhallintaharjoituksesta Ruotsissa. Kolmanneksi käsitellään haastattelututkimuksen avulla tilannetietoisuuden tuottamiseen tarvittavien tietojen riittävyyttä, tulevan tiedon analysointia, jakamista ja tiedon hyödyntämistä. Neljäntenä käsitellään uusien mallien tuottamia merkityksiä ryhmäsimulaation avulla. Havaintoaineiston yhteydessä on lyhyt analyysi vastauksista ja pohdintaa, jossa tavoitteena oli johdatella lukijaa johtolankojen ja ajatuskulkujen rakentamisella tiettyjen ajatusten ja tulkintojen äärelle.

4.1 Tilannetietoisuuden tuottamisen visualisointi

Tehtävät

Puolustusvoimien kriisinhallintaorganisaation tavoitetila määrittää tehtävät, jotka on toteutettava kriisinhallintajoukon kansallisen johtamisen toteuttamiseksi. Tehtävät määrittelevät, millainen tilannetietoisuus tarvitaan päätöksenteon pohjaksi.¹¹⁵

Tutkimuksen aikana eri tasojen tehtävät alkoivat kiinnostaa. Lähetin eri toiminnan tasoille (Porin Prikaati, Maavoimien esikunta, Pääesikunta) kyselyn, jossa pyydettiin vastaamaan kysymykseen, mitkä kriisihallintaan liittyvät tehtävät ovat mielestäsi oman organisaatiosi vastuulla. Samalla lomakkeella kysyttiin, millaisia tietoja tarvitsen tehtäväni toteuttamiseksi. Tehtävät ja tietotarpeet olivat tärkeitä tutkimuksen kannalta, koska tehtävien toteuttaminen antaa perusteet tietovaatimuksille eri tasoilla. Lisäksi tehtäväkuvausten kautta päästään arvioimaan työyhteisöön kuuluvien työtä osana prosessia. Kysymyksen kautta selvisi myös, kuinka hyvin kriisinhallintatoiminnassa työskentelevät tunnistavat omat tehtävänsä suhteessa muiden tehtäviin.

¹¹⁴ Renard, em. haastattelu.

¹¹⁵ Haapala, em. haastattelu.

Koko haastatteluryhmälle lähetin kirjallisen kysymyslomakkeen (liite 3). Kysymyslomakkeesta henkilöiden piti tunnistaa esitetyistä pohjasta omat kriisinhallintaan liittyvät tehtävänsä. Tuloksen käyttötarkoituksen analysointi selventää käsityksiä siitä, mitä tietoa tarvitaan tehtävän toteuttamiseksi.

KYSYMYS: Mikä on organisaatiosi tehtävä liittyen kriisinhallintaorganisaatioon?	Toteuttaja (organisaation oma vastaus)
Kriisinhallintaoperaatioiden tilannekuvan tuottaminen ja jakaminen osana valtakunnallista tilannekuvaa.	J3, G3, G5, PORPR
Kriisinhallintaorganisaation kansallinen johtaminen.	G3, G5, J5, PORPR
Kriisinhallinnan suorituskykyjen suunnitteleminen, keskittäminen, ylläpitäminen ja kotiuttaminen.	J5, G5, PORPR
Käynnissä olevien operaatioiden sekä mahdollisten uusien operaatioiden uhka-tilanteen seuraaminen ja näistä uhka- ja tiedusteluarvioiden tuottaminen päätöksenteon perustaksi.	J3, G3, G5, PORPR
Potilasevakuoinnin johtaminen operaatioalueella ja tarvittaessa kotimaahan.	PORPR
Kriisinhallintajoukkojen järjestelmien liittäminen kansainvälisiin johtamisjärjestelmiin ml. järjestelmien ylläpitäminen.	G5
Suorituskykyluettelon mukaisten joukkojen asettaminen kriisinhallintaoperaatioihin.	J5, G5, PORPR
Kaikkien puolustushaarojen nopean toiminnan kykyjen asettaminen korkeaan valmiuteen erillisellä päätöksellä.	J5

Taulukko 2: Haastattelun tulokset (selitykset; J3 = Pääesikunnan operatiivinen osasto, J5 = Pääesikunnan suunnittelu osasto, G3 = Maavoimien esikunnan operatiivinen osasto, G5 = Maavoimien esikunnan suunnittelu osasto, PORPR = Porin Prikaatin operatiivinen osasto)

Kysely osoitti, että parhaimmillaan tehtävien toteuttamisessa käytetään rinnakkaista suunnitteluprosessia. Sivuvaikutus saattaa olla myös saman työn tekeminen useilla tasoilla, mikä kuormittaa turhaan organisaatiota. Tässä tapauksessa tehtävä, jota osanottajat käsittelevät tai

työstävät, voi olla sama. Tehtävänsä toteuttamiseen he tarvitsevat tietoa. Osa tiedosta on tarkoitettu välitettäväksi eteenpäin tai sitä käytetään tiedon muokkaamiseen.

Vastaukset osoittivat, että osapuolten toisilleen antama sisältö ja merkitys voivat olla erilaisia suhteessa siihen, miten henkilö kokee tiedon omien työtehtäviensä toteuttamisen kannalta. Esimerkkinä nousi esille pääesikunnan suunnitteluosasto, jonka päätehtävänä on strategisen tason suunnittelu ja analyysien hyödyntäminen. Käytännössä suunnitteluosasto toimi myös ajoittain tapahtumatietojen tietojen välittäjänä ylimmälle johdolle¹¹⁶, vaikka tämän pitäisi olla operaatiokeskuksen tehtävä.

Johtopäätös: Keskimäärin tehtiin samoja tehtäviä useilla eri tasoilla. Rajapinnat siitä mitä muut tekevät, ei ollut kaikille täysin selvää.

Tietovaatimukset

Tehtävien toteuttaminen antaa perusteet tietovaatimuksille eri tasoilla. Siksi oli mielenkiintoista tietää, mitä tietoja yhteisö katsoi tarvitsevänsä. Kyselyn toisessa osassa kysyttiin, mitkä ovat organisaation tietovaatimukset (liite 3). Yhteenveto vastauksista on kuvattu taulukossa 3. Tietotarpeet on taulukossa jaettu johtopäätöstietoihin, toiminnallisiin tietoihin ja perustietoihin. Vastaajat edustivat taktisen ja operatiivisen tason toimijoita. On mielenkiintoista nähdä, että kaikilla tasoilla oli samanlaisia tietovaatimuksia. Operatiivisella pääesikuntatasolla korostui tarve tilanteen kehittymistä koskeville arvioille sekä arvioiden perusteella tehdyille toimenpidesuosituksille. Kuusiston (2005) tutkimuksen mukaan tulevaisuuden ennakointia varten tarvitaan historiantietoja liittyen aiemmin tapahtuneisiin tilanteisiin ja toteutettuihin operaatioihin. Näitä tietoja eivät haastateltavat maininneet. Tosin mainittiin kehityspolut, jotka voi rinnastaa myös historiatietoihin.

¹¹⁶ Kosonen, em. haastattelu.

Mitä tietoja tarvitsen tehtäväni toteuttamiseen?	Toiminnalliset tiedot	Johtopäätöstiedot	Perustiedot
Pääesikunta (J5/J3)	<p>Tilanne- ja tapahtumailmoitukset</p> <p>Turvallisuustapahtumat Mitattavat asiat ennen operaation alkua ja toteumat viikoittain/kuukausittain</p> <p>Tiedot suunnitelluista muutoksista ja uusista operaatioista kuukausia ennen</p> <p>Toimintaympäristön tilanne</p> <p>Uhkakuvat toimialueella</p>	<p>Raportit, poliittiset päätökset, poliittiset reunaehdot ja oletukset, päätökset rahoituksesta, toimintaan vaikuttavien osallistujavaltioiden suunnittelutilanne ja tavoitteet (J5, G5), logistiikkakonsepti, henkilöstön määrääminen operaatioihin, puolustushaarojen suorituskky KRIHA:n osalta</p> <p>Tiedot suunnitteilla olevista operaatioista, tiedot suunnitteilla olevista muutoksista liittyen Suomen osallistumiseen eri operaatioihin, kansalliset mahdollisuudet (joukkorekisteri), yhteistoiminta muiden maiden kanssa, operaation suunnittelukokoukset, kahden- ja monenväliset kokoukset</p>	<p>Perustiedot operaation tasolta - alueelliselta tasolta - suomalaisen joukon osalta</p> <p>Toimintatavat, operaatioiden yleis- ja perustilannetiedot, suoranaisten esimiesten vaatimukset, ylemmän johdotaan tietovaatimukset (mistä asioista tietoa tarvitaan sekä raportointiformaatti), olemassa oleva suunnitelma joukkojen/vast. kehittämisestä, mahdolliset kehityspotit</p> <p>Tiedot operaatiolle määritetyistä vaikuttavuusmittareista (MoP), suorituskkymittareista (MoE) ja operaation päättämiskriteereistä sekä niiden toteuma-arvoista</p>
Maavoimien esikunta (G3/G5)	<p>Tilanne- ja tapahtumailmoitukset, turvallisuustapahtumat, mitattavat asiat ennen operaation alkua ja toteumat viikoittain/kuukausittain, tiedot suunnitelluista muutoksista ja uusista operaatioista kuukausia ennen, toimintaympäristön tilanne, uhkakuvat toimialueella</p>	<p>Samat vaatimukset kuin Pääesikunnalla</p>	<p>Toimintatavat, operaatioiden yleis- ja perustilannetiedot, suoranaisten esimiesten vaatimukset, ylemmän johdotaan tietovaatimukset (mistä asioista tietoa tarvitaan sekä raportointiformaatti), olemassa oleva suunnitelma joukkojen/vast. kehittämisestä, mahdolliset kehityspotit</p>
Porin Prikaati	<p>Tilanne- ja tapahtumailmoitukset, turvallisuustapahtumat, mitattavat asiat ennen operaation alkua ja toteumat viikoittain/kuukausittain, tiedot suunnitelluista muutoksista ja uusista operaatioista kuukausia ennen, toimintaympäristön tilanne, uhkakuvat toimialueella</p>	<p>Logistiikkakonsepti</p> <p>Henkilöstön määrääminen operaatioihin</p> <p>Operaatioiden kehittyminen, ylempien esikuntien suunnittelun tuotteet ja vaatimukset</p>	<p>Toimintatavat, operaatioiden yleis- ja perustilannetiedot, suoranaisten esimiesten vaatimukset, ylemmän johdotaan tietovaatimukset (mistä asioista tietoa tarvitaan sekä raportointiformaatti), olemassa oleva suunnitelma joukkojen/vast. kehittämisestä, mahdolliset kehityspotit</p>

Taulukko 3: Tilannetietoisuuden tietotarpeet

Kysymyksessä kaksi on hyödynnetty Kuusiston (2005) tekemää tutkimusta yhteisestä tilanneymmärryksestä päätöksenteon pohjaksi. Saamani vastaukset eivät ole ristiriidassa Kuusiston haastattelutulosten kanssa. Kun tietotarpeet ryhmitellään taulukossa kuvattuihin toiminnallisten, johtopäätös- ja perustietojen kategorioihin¹¹⁷, havaitaan, että suurin osa kyselyssä tunnistetuista tiedoista sijoittuu toiminnallisiin ja perustietoihin. Toiminnallisia tietoja ovat Kuusiston mukaan uhkatekijät, tapahtumat ja kohteiden suojaus. Perustietoja ovat ilmiöt ja piirteet, mahdolliset kehityspolut ja todennäköiset lopputilat.¹¹⁸

”Meillä on liikaa taktiseen johtamiseen tarvittavaa tietoa mutta ylemmän päätöksenteon pohjaksi tarvittava tieto on sirpaleista.”¹¹⁹

Kansainvälisen näkökulman saamiseksi tuloksia verrataan kyselyyn, jonka tein Viking 11 -harjoituksessa (liite 4). Kysyin kymmeneltä eri henkilöltä mielipidettä niistä tietotarpeista, joita operaatiokeskus pääesikuntatasolla, tarvitsee tilannetiedon ylläpitämiseksi. Henkilöt olivat operaatiokeskuksen deskiupseereita. Keskeisimmät tietotarpeet olivat:

1. Tapahtumatietoisuus.
2. Raportit, jotka sisältävät tietoa tapahtumista.
3. Arvioita siitä, miten tapahtumat vaikuttavat meneillään oleviin operaatioihin.

Suurimmat haasteet tietotarpeiden tuottamisessa olivat Viking-kyselyn mukaan:

1. Tiedon tarkkuus ja oikeellisuus.
2. Tiedon saannin nopeus.
3. Informaation hallinta. (Helppoa lähettää tietoa ylös, alas ja horisontaalisesti.)
4. Yhteinen tilannekuva. (Miten esitetään tilanne? Mikä on tilanne juuri nyt?)
5. Yhteistyö ja tiedon jakaminen. (Ketkä kaikki tarvitsevat tämän tiedon?)

Viking-harjoituksen vastaukset eivät ole ristiriidassa kotimaisten tietotarpeiden kanssa. Molemmissa kysyttiin kriisinhallintaan liittyviä tietovaatimuksia. Kokonaisuudessaan vastaajat sisäistivät tietotarpeensa. Huomattavasti laajempi tiedon tarve oli kriisinhallinnan suunnitteluun (J5/G5) osallistuvilla henkilöillä kuin kriisinhallinnan operatiiviseen (current ops) tilanteen esittämiseen osallistuvilla. Keskimäärin johtopäätöstietoja tarvitsi eniten suunnitteluosaston henkilöstö, kun taas perustietoja tarvittiin eniten operatiivisella osastolla. Suurin osa vastaajista nimesi tarvitsevansa samat tiedot tehtävänsä toteuttamiseen riippumatta vastaajan tasosta organisaatiossa.

¹¹⁷ Kuusisto (2005), s. 46.

¹¹⁸ Sama, s. 42.

¹¹⁹ Peltonen, em. haastattelu.

Perinteisesti puolustusvoimissa ajatellaan, että yhden miehen haavoittuminen ei sotatilanteessa ole johtoesikunnan kiinnostuksen kohteena. Näin ei asia ole kriisinhallintaoperaation aikana, jolloin tietotarpeet ovat erilaisia. Käytännössä nykyoperaatiossa tapahtuvasta poikkeavasta turvallisuustapahtumasta tieto on saatava lähes reaaliaikaisena puolustusvoimien ylimmälle johdolle. Esimerkkinä Afganistanista voidaan mainita, miten yksittäinen päätös taktisella tasolla voi vaikuttaa strategisesti. Saksalainen upseeri teki yksittäisen päätöksen ilmaiskusta Pohjois-Afganistanissa 2009. Ilmaiskussa kuoli 141 siviiliä. Päätöksellä oli strategisen tason seuraukset Saksan sisä – ja ulkopoliitiikkaan. Useat poliitikot joutuivat eroamaan tapauksen johdosta, ja koko Saksan operaatio Afganistanissa joutui valtavan kansallisen ja kansainvälisen arvostelun kohteeksi. Kriisinhallintaoperaation tilannetietoisuuden erityyspiirre on yksityiskohtaisen tiedon tarve aina ylintä johtoa myöten. Haastattelut vahvistivat tämän näkemyksen. Taktisen tason tieto rauhanturvaajan haavoittumisesta voi ääritapauksessa johtaa strategisen tason päätöksiin esim. joukon vetämiseen pois kokonaan kriisialueelta. Sodassa olemme valmiita kärsimään tappioita mutta kriisinhallintaoperaatiossa kipukynnys on toisenlainen. Oleellista on myös kotimaassa olla tietoisia vallitsevasta turvallisuustilanteesta. Tilanteen mukaan on tehtävä kansallista suunnittelua joukon kouluttamiseksi, varustamiseksi ja turvallisuuden parantamiseksi.

Kriisinhallintaoperaation erityyspiirre on, että alueella toimii useita kansallisuuksia, joiden kulttuurit eroavat omasta tavastamme toimia. Tiedon tuottamisen prosessit ovat erilaisia. Päätöksentekijät saavat tarvitsemansa tiedot pääosin tilannekuvasta, suullisista tilanneselostuksista ja kirjallisista raporteista. Koska raportointikulttuureissa on eroja, myös tiedonhallinta monimutkaistuu. Tietoa pitäisi saada myös kumppanimailta, jotta yhteinen suunnittelu voisi toteutua. Toimintaympäristön ongelma on usein yhteistyön hankaluus, sisällön tuottamisen hitaus ja henkilöstön koulutustaso. PRT MES:n osalta SKJA toimii Afganistanissa yhdessä Ruotsin kanssa. Tämä asettaa vaatimuksia kansallisille tietotarpeille. Meillä pitäisi olla riittävän hyvä tieto siitä, miten Ruotsi kehittää operaatiotaan. Se antaa meille valmiudet ennakoiden suunnitella omaa toimintaamme. Vaikka tieto suunnitelmista olisi saatavilla, sen paikallistaminen ja sijoitus on hankalaa. Erään haastateltavan mukaan haasteita aiheuttaa myös se, että emme ole ”Lead Nation”-asemassa vaan joudumme myötäilemään Ruotsin ja samalla ISAF:n tarkoituksia ja tavoitteita. Tämä aiheuttaa tiedon välittämisen kannalta sen, että emme pysty riittävän aikaisin reagoimaan esimerkiksi toimintatapamallien muutoksiin. Emme myöskään pysty riittävän hyvin tukemaan kansallisesti joukkoamme Suomesta, koska tilannetietoisuus ei ole riittävällä tasolla.¹²⁰

¹²⁰ Tillander, em. haastattelu.

Johtopäätös: Tietotarpeet olivat suuria jokaisella tiedonkäyttäjällä tasolla.

Teemahaastattelut

Teemahaastattelujen tarkoituksena oli kysyä yhteisöltä tilannetietoisuuden tuottamiseen tarvittavien tietojen riittävyyttä, tulevan tiedon analysointia, jakamista ja tiedon hyödyntämistä. Kysymysten sisältö ei voinut olla liian teoreettinen, eivätkä ne voineet olla pelkästään metodologisia. Niiden piti antaa vastaajille myös ideoita oman toimintansa pohdintaan. Käytännössä toimintatavan mallintaminen kolmitasoista rakennetta apuna käyttäen auttoi haastattelu teemojen hahmottamisessa. Teemat olivat:

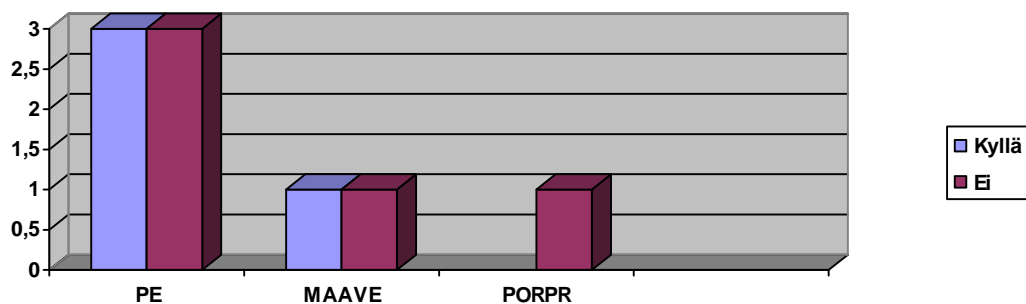
- Tiedon hankinta ja hallinta
- Yhteinen tiedon tulkinta ja liittäminen organisaation toimintaan
- Tiedon hyödyntäminen organisaatiossa

Haastattelujen yhteydessä pyrin selvittämään myös yhteisön toimintaa kehittävän työntutkimuksen taustaa vastaan. Teemojen pohjalta muodostelin ensimmäisen puolistrukturoidun teemahaastattelukierroksen keskeiset kysymykset:

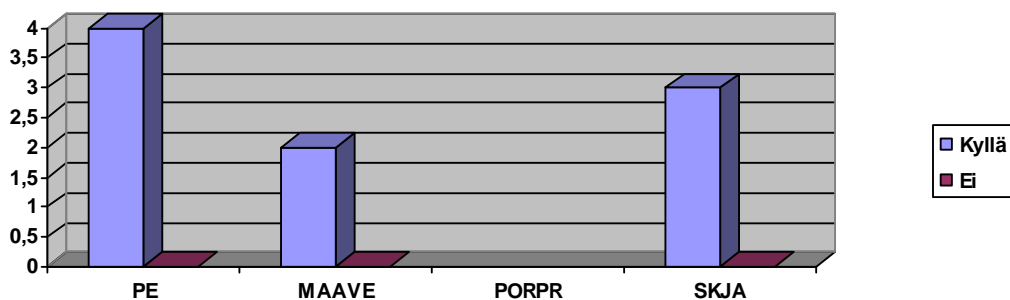
1. Onko alempaa tuleva tieto riittävää tehtäväsi toteuttamiseen?
2. Onko organisaatiosi tuottama tilannetietoisuus riittävä päätöksen teon pohjaksi?
3. Ovatko rajapinnat horisontaalisesti selkeitä esikunnan operatiivisen ja suunnitteluosaston välillä (3/5)?
4. Pitääkö organisaatiollasi olla pintatilannekuva?
5. Mitkä ovat ylimmän johdon tietotarpeet?

Kriisihallintayhteisöä pyydettiin arvioimaan näiden kysymysten kautta myös suurimpia haasteita ja kipupisteitä. Haastatteluiden yhteydessä kerättiin myös kommentit siitä, mitkä asiat toimivat hyvin nykyisessä toimintajärjestelmässä. Näitä kommentteja käytettiin pohjana toisella reflektiivisellä haastattelukierroksella. Uusien mallien rakennusaineiksi tarvittiin myös tiedot tehtävistä, resursseista ja tuloksista.

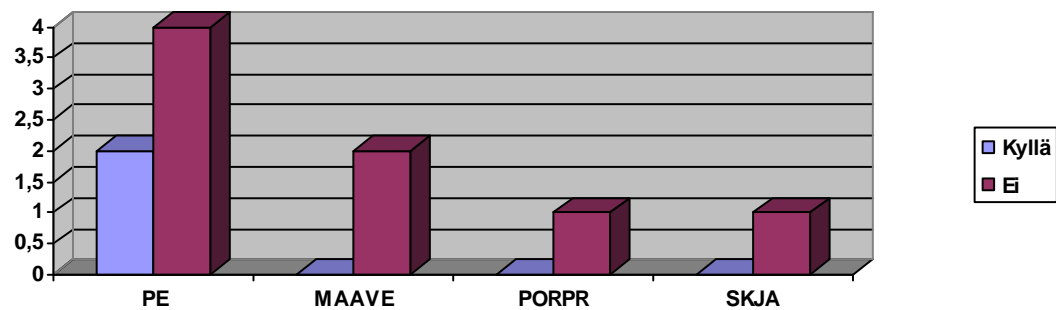
Kysymykset oli suunniteltu avaamaan toimintajärjestelmässä tapahtuvaa tiedon siirtymistä (liite 5). Tärkeää prosessin kehittämisen kannalta oli saada työyhteisön mielipiteitä tiedon hyödyntämisestä organisaatiossa, prosessista ja ihmisten toiminnasta. Seuraavissa kuvissa (kuvat 16, 17, 18 ja 19) on esitetty vastaukset kyllä/ei vastauksiin. Näiden kysymysten vastauksia pohditaan syvällisemmin myöhemmin tässä luvussa.



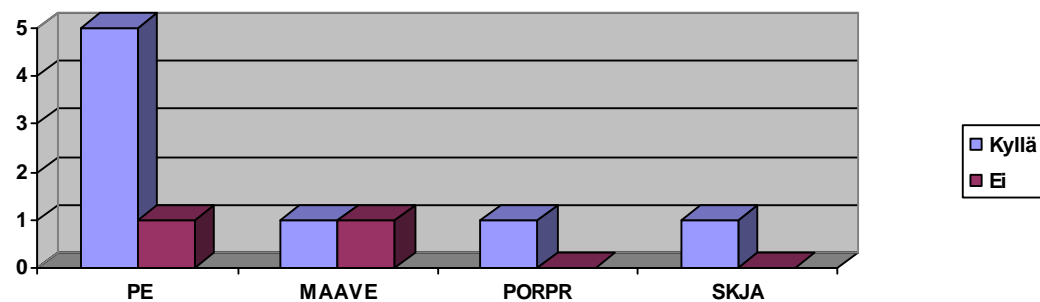
Kuva 16: (1.) Onko alempaa tuleva tieto riittävää?



Kuva 17: (2.) Onko tilannesisältö ylemmäs riittävä?



Kuva 18: (3.) Ovatko rajapinnat selkeitä (3/5)?



Kuva 19: (4.) Pitääkö organisaatiollasi olla pintatilannekuva?

Kysymys 1 (kuva 16)

Kysymyksessä yksi (kuva 16) haluttiin kartoittaa, onko tiedon tarvitsija tyytyväinen saamaansa tietosisältöön. Siinä kysyttiin onko alempaa tuleva tieto riittävää. Vastaukset jakaantuivat riippuen henkilöiden asemasta organisaatiossa ja omista tietotarpeista. Usein tietoa saatiin kohtuullisesti, mutta usein sitä jouduttiin myös erikseen kysymään. Tieto ei kulkenut prosessissa eteenpäin automaattisesti. Kun tietovaatimuksia ylempää esitettiin alemmas, organisaatio kyllä pystyi tiedon tuottamaan, mutta sen keräämiseen jouduttiin käyttämään suunnitelmattomia toimintamalleja. Esille tuli tyytymättömyyttä saatuun tietoon kriisinhallintaorganisaation tilanteesta. Osa vastaajista ei vastannut kysymykseen riittäkö tieto, vaan etsi syitä järjestelmän ongelmiin. Usein ongelmaksi nähtiin myös henkilöstön vähyys. Todettiin myös, että analyysiin ei ole aikaa eikä resursseja.

Reflektiivisellä haastattelukierroksella asetin saman kysymyksen samoille henkilöille. Nähtyään muiden kommentit eräs haastateltava huudahti: ”Vahvuutemme on organisaation pienuus!” Ensimmäisellä haastattelukierroksella kaikki lähes poikkeuksetta valittivat resurssien vähäisyyttä ja vaativat lisäresursseja. Kun haastateltavat toisella kierroksella näkivät muiden kommentit, muutkin kuin pääesikunnan suunnitteluosaston asiantuntijat myönsivät, että organisaation pienuus on myös vahvuutemme.

Fenomenologinen tutkimusote (Engeström 2004) antaa vastaavan esimerkin ihmisten ajattelusta. Esimerkissä ongelmallisia asioita käsittelemään kutsutuissa kokouksissa ihmiset keskustelivat asioista, jotka eivät pureudu varsinaiseen asiaan.¹²¹ Muodostetaan korvikekohteita, joihin pitäytymällä vältetään varsinaisen ongelman käsittely. Esimerkiksi lisäresurssien tarve on monesti tällainen korvikekohde, josta kaikki osanottajat voivat puhua, mutta joka ei mitenkään pureudu varsinaisen ongelman sisältöön. Keskustelu saattaa näyttää aidolta ajatusten vaihdolta ja vuorovaikutukselta.¹²² Varsinaiselta keskustelulta kuitenkin puuttuu intensiivisyys eikä se johda mihinkään konkreettiseen ratkaisuun. Korvikekohdetta voidaan nimittää vaipaksi, joka peittää varsinaisen ongelman – mutta se voi toimia myös pehmentävänä välivaiheena lähestyttäessä ongelmaa. Tämän kysymyksen kohdalla korvikekohde voi olla resurssien puute. Toinen ongelma oli tietotarve. Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että ylempää ei määritellä riittävän selkeästi haluttuja tietotarpeita.

Engeströmin toimintajärjestelmän teorian mukaan tiedontuottamisen koordinaatiossa ihmisillä

¹²¹ Engeström (2004), s. 110.

¹²² Engeström (2004), s. 108. Vuorovaikutuksella Engeström tarkoittaa ilmiötä, jossa osanottajat kohdistavat huomionsa yhteiseen kohteeseen yrittäen jäsentää ja muokata sitä yhdessä sen sijaan, että jokainen keskittyisi vain oman valmiiksi rajatun roolinsa esittämiseen ja intressinsä ajamiseen.

on mielessään eri kohteet. Kohde elää ja muuttuu. Jos osanottajilla ei ole selkeää kuvaa kohteesta (=asiakkaan tarve), aiheutuu toimintamalliin häiriötä. Usein puolustusvoimissa käytetään termiä ”komentajan kriittiset tietotarpeet”, yleisesti hyväksytyn suunnitteluprosessin mukaan nämä tietotarpeet pitäisi olla tiedossa alemmilla tasoilla, jotta oikeaa tietoa voidaan tuottaa. Koska tietomassasta pitää kyetä erottelemaan kutakin tarvetta varten oleellinen tieto, jotta oikeaa toimintaa voidaan saada aikaan, on oleellista, että prosessi tekee sen.¹²³ Vastauksien yhteydessä tuli esille seuraavia kommentteja:

”Tieto ei jalostu matkan varrella, raportointikulttuuri puuttuu!”¹²⁴

”Ei ole normitason ohjausta, josta ilmenee selkeästi raportointi ja johtaminen.”¹²⁵

Johtopäätös: Vastauksien mukaan puolet haastateltavista oli tyytyväisiä alempaa tulevaan tietoon. Vastauksien tarkempi analysointi osoitti myös, että Pääesikunnan suunnittelusektorilla oltiin enemmän tyytyväisiä tietoon, kun taas operatiivisen ns. ”current ops” tilannekuvan ylläpitäjien mielestä tietoa ei tullut riittävästi alempaa (ei näy kuvasta 18).

Kysymys 2 (kuva 17)

Kysymyksessä kaksi kysyttiin, tuottaako organisaatio lisäarvoa saamalleen tiedolle ja kuinka tietoa hyödynnetään päätöksenteossa.

Haastateltavien mielestä tilannetietoisuus, jota tuotetaan ylemmälle johdolle, vaikutti vastauksen mukaan riittävältä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että oma panos katsottiin prosessissa riittäväksi.

Haastattelutilanteessa huomioitiin moniäänisyys. Se tarkoittaa sitä, että se, mitä kerrotaan, ei suoraan kerro sitä asian ydintä, mikä on vuorovaikutuksen kohteena.¹²⁶ Vastaukset olivat niin yksimielisiä, verrattuna kysymykseen 1 (kuva 16), että myös moniäänisyydellä saattoi olla vaikutusta vastauksiin. Fenomenologinen tutkimusote antaa vastaavan esimerkin ihmisten ajattelusta. Engeström teki 1995 Yhdysvalloissa tutkimuksen ABC-televisioyhtiön tiimin työskentelyn luonteesta (Engeström ja Mazzoccon 1995). Engeström ja Dennis Mazzoccon tallensivat ja analysoivat yhden elinkaaren yhteistyökokoukset ja itse ohjelman lähettämisen. Aineisto sisälsi 330 häiriötä. Yllättävää oli, että häiriöiden lukumäärästä huolimatta avointa konfliktia ja innovaatiota ei esiintynyt kertaakaan. Konfliktien ja innovaatioiden puuttumisen

¹²³ Kuusisto (2005), s. 3.

¹²⁴ Kosonen, em. haastattelu.

¹²⁵ Sama.

¹²⁶ Engeström (2004), s. 153.

tulkittiin merkitsevän joko toiminnan hioutumista miltei täydellisen hallinnan asteelle tai häiriöiden takana olevien ristiriitojen naamioimista keskittymällä defensiivisiin, tiimiä kritiikiltä suojeleviin häiriöiden käsittelytapoihin offensiivisten aloitteiden asemasta. Aineisto sisälsi neljä häiriötä, joiden sisältö koski toiminnan kohdetta, työnjakoa ja kokonaisrakennetta eli ylitti selvästi työskentelyn sujuvuuden rajat. Neljän häiriön tarkempi analyysi tuki naamiomishypoteesia. Tuotantotiimissä vaikutti voimakas pelko, että yhtiön johto harkitsee kyseisen TV-ohjelman ja sen myötä tiimin lakkauttamista. Toisin sanoen toiminnan tulokseen kohdistui voimakasta painetta. Tähän tulospaineeseen tiimi oli reagoinut omaksumalla vallitsevan tilanteen siilipuolustuksen säännön eli pyrkimällä virheettömyyteen ja toistumiseen ilman virheitä. Näin oli syntynyt vähitellen kaksoissidoksen luontoinen ristiriita: tuloksen parantamisvaatimus edellyttäisi innovaatiota, mutta innovaatiot merkitsisivät riskiä ja yllätyksiä. Engeströmin & Mazzacconin ja tämän tutkimuksen yhdistävä piirre on auttaa lukijaa ymmärtämään kohteellisessa toiminnassa tapahtuvan vuorovaikutuksen merkityksen. Engeströmiä & Mazzacconia tulkiten puolustusvoimien organisaatiossa on mahdollisesti oireita naamiomishypoteesista? Tämä on kuitenkin kirjoittajan omaa tulkintaa tilanteesta.

Haastattelujen perusteella tuli esille, että kriisihallintaa koskevan raportin kirjoittaja ei välttämättä tiedä, kenelle tieto menee ja mihin tietotarpeeseen. Alemmat organisaatiot myös tuskailivat nopeiden Pääesikunnan vaatimien tietopyyntöjen kanssa. Tietopyynnöt tulivat usein liian lyhyellä aikajänteellä, eikä niiden valmisteluun jäänyt alemmissa esikunnissa riittävästi aikaa.

Johtopäätös: jokaisella tiedon tuottamistasolla katsottiin, että oma työpanos tiedon analysoinnissa tai välittämisessä oli riittävä ylemmälle johdolle.

Kysymys 3 (kuva 18)

Kysymys kolme (3) pyrki täydentämään tutkimuksessa esille tulleita tiedon leviämisen ongelmia horisontaalisesti. Siinä kysyttiin, ovatko rajapinnat esikuntien sisällä selkeitä ja jakaantuuko tieto horisontaalisesti.

Havaittiin, että tieto pyrkii pysymään mieluummin paikallaan kuin siirtymään. Tieto virtaa henkilösuhteiden kautta tai vanhojen hyväksi todettujen käytäntöjen avulla. Vastauksissa korostettiin yhteisiä tiedonjakokanavia, kuten viikko- tai kuukausipalavereja, joissa tietoa vaihdetaan. Operaatiokeskuksiin tulee paljon dataa, jota pitäisi jalostaa. Toisaalta myös suunnittelusektoreille virtaa tietoa. Esikunnan sisällä tietoa on, mutta sen yhdistäminen kokonaisuudeksi aiheuttaa haasteita.

Toiminnan teorian näkökulmasta vuorovaikutusta esikunnissa voidaan pohtia myös jonkin

määrätyn muotoutuneen toiminnan aspektina. Vuorovaikutuksen peruspiirre on kohteellisuus, mitä tietoa halutaan jakaa. Vuorovaikutuksen ymmärtäminen edellyttää sen kohteen ymmärtämistä. Se ei välttämättä ole ilmeinen tai helposti tunnistettavissa. Vuorovaikutuksessa osanottajat ovat suhteessa kohteeseen ja suhteessa toisiinsa. Sotilasorganisaatiossa ei edes kuvitella, että vuorovaikutuksemme olisi jotenkin teoreettista.

Malinowski (1923) kuvaa klassisessa esseessään, miten ihmisten sosiaaliset jutustelutuokiot palvelevat ihmiselle ominaista pyrkimystä luoda ja ylläpitää sosiaalista yhteenkuuluvuutta.¹²⁷ Toisin sanoen niiden kohde on yhteisöllisyys sinänsä. Tällaista kohdetta on vaikea määritellä ja kuvata yksiselitteisesti, mutta se on silti aivan todellinen.¹²⁸ Engeström (2004) kuvaa miten osanottajat ovat suhteessa kohteeseen ja suhteessa toisiinsa. Vuorovaikutuksen muodot Engeström jakaa koordinaatioon, kooperaatioon ja kommunikaatioon.

Kooperaatiossa ihmiset alkavat puhua toisilleen ja vaihtaa ajatuksia. Vuoropuhelu muuttuu intensiiviseksi. Kooperaatiossa osanottajat ylittävät ennalta oletetun tai annetun tehtävänannon rajoja. Kuitenkaan tehtävänantoa ei tietoisesti kyseenalaisteta tai muuteta. Näin ollen kooperaatio on usein suhteellisen lyhytkestoinen intensiivinen vaihe vuorovaikutuksessa. Se ei monestikaan johda pysyvämpiin muutoksiin vuorovaikutuksen laadussa. Tämä teoria ei anna vastauksia siihen, miten vuorovaikutusta parannetaan. Se kuitenkin tuo esille, miten tärkeitä ovat keskustelut yhteisen tiedon sisällöstä.

Vuorovaikutus on osa toimintatapamallin systeemisyyttä. Usein tiedon kulku perustuu hyvään yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen tarkempi analysointi vaatisi erillistä tutkimusta.

Johtopäätös: Tietoa on, mutta tiedon paikantaminen ja ohjaaminen on vähäistä. Enemmistö vastaajista piti rajapintaa epämääräisenä, eikä tieto haastateltavien mielestä kulje organisaatioissa riittävän hyvin.

Kysymys 4 (kuva 19)

Kysymys neljä (4) käsitteli tietotarvetta. Siinä kysyttiin, pitääkö organisaatiosi saada operaatiosta ns. pintatilannekuva. Pintatilanteen määritelmä ei tässä kysymyksessä ollut reaaliaikainen karttapohja, jossa näkyvät yksittäiset partiot tai autot. Pintatilannekuva on tilannekuva-kartta, jossa esitetään tapahtumia ja resursseja kriisialueella karttaan sitoen. Siitä selviävät

¹²⁷ Malinowski, Bronislaw: The problem of meaning in primitive languages, Rotledge & Kegan Paul, Trench, Trubner, London, UK, 1923, s. 6, <http://books.google.co.uk/books>, 25.6.2011.

¹²⁸ Engeström (2004), s.106.

käynnissä olevat operaatiot alueen tarkkuudella sekä lähitulevaisuuden suunnitelmat. Pinta-tilannekuvan kautta on mahdollista olla reaaliaikaisessa yhteydessä kriisinhallintajoukkoihin.

Haastateltavilla oli kaikilla omat tapansa ylläpitää koko ajan omaa tietoisuuttaan kriisinhallintaoperaatiosta. Jokaiselle tilannetietoisuus oli mentaali malli, joka muodostui ihmisen mieleen havaittuihin tosiasioihin ja omaan kokemukseen perustuen. Jokaisella malli on subjektiivinen ja kaikilla erilainen johtuen koulutus-, kokemus- ja kulttuuritaustoista. Tilannetietoisuus on dynaaminen ja alati muuttuva tila.¹²⁹

Vastauksista selvisi, että lähes kaikki haluavat jokseenkin reaaliaikaisen pintatilannetiedon itselleen. Keskustelujen aikana selvisi, että nykyinen prosessi ei tyydytä henkilöiden tietotarvetta.

”Pikkuasiat halutaan tietää kaikilla tasoilla”¹³⁰

Kansainvälisesti tunnettu brittipsykologi ja monien suuryritysten neuvonantajana toimiva tohtori David Lewis toteaa uutistoimisto Reutersin julkaisemassa *Dying for information?* – raporttiin kirjoittamassaan esipuheessa, että viimeksi kuluneen 30 vuoden aikana on tuotettu enemmän informaatiota kuin jaksoa edeltäneen 5000 vuoden aikana ja painetun tiedon määrä kaksinkertaistuu, joka viides vuosi. Maailmassa julkaistaan päivittäin noin 1000 uutta kirjaa. Päivittäinen New York Times – lehti sisältää enemmän informaatiota kuin keskiverto länsimainen ihminen kohtasi 1600-luvulla koko elämänsä aikana. Samalla, kun tarjolla olevan informaation määrä koko ajan kasvaa, henkilökohtainen ja ammatillinen selviytymisemme riippuu pitkälti kyvystämme käsitellä informaatiota.¹³¹ Tämä kehitys ei voi olla näkymättä myös puolustusvoimien organisaatiossa.

Luovuuden ja innovaatioiden johtamisen ja kehittämisen asiantuntija kasvatustieteen tohtori Jussi T. Koski kuvaa kirjassaan *Infoähky* ihmisen tiedonhalun ongelmaa. Hän on havainnut ilmiön, jota esiintyy erityisesti tietoa käsittelevillä ihmisillä. Hänen mukaansa näille ihmisille tietosisältö ei ole olennaista. Tärkeää on olla tiedon lähteillä ensimmäisinä, ennen muita. Kosken mukaan, jos tieto ei ole jäsentynyttä, se synnyttää työntekijöitä, jotka ovat näennäisesti oppineita ja aikaansa seuraavia ihmisiä. Tieto kuitenkin harvemmin näyttää jäsentyvän heille muuten kuin pinnalliseksi asiantuntemukseksi. Ajan tasalla pysyttely heikentää ajattelua, tuottaa helppoja ajatuksellisia ratkaisuja ja turtumusta: kaikki tyypillisiä tietotyöntekijöille.

¹²⁹ Virrantaus (2008), s. 12–14.

¹³⁰ Kurko Mikko, majuri, haastattelu 5.11.2011, materiaali kirjoittajalla.

¹³¹ Koski, Jussi, T: *Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatiosta ja tietoyhteiskunnasta*, Gummerus, Jyväskylä, 1998, s. 14.

Opetusministeriön syksyllä 1997 julkistamassa Sivistyksen tulevaisuusbarometri 1997 – tutkimuksessa (Kaivo-oja & Kuusi & Koski 1997) tulee esiin informaation ylitarjonnan ongelmaan liittyvä tutkimustulos. Barometrissa haastatellut asiantuntijat nimittäin uskoivat yhä enemmän siihen, että ”*medioiden välittämän informaatiomäärän kasvu saa meidät kadottamaan todellisuuden tajumme, passivoi meitä ja heikentää toimintakykyämme*”.¹³²

Tietotulva koskettaa kriisihallintayhteisössä toimivia eri ryhmiä eri tavoin. Toiset saavat käyttöönsä laadukasta informaatiota ähkyksi asti, kun toiset ovat vaarassa jäädä paitsi heille tehtävnsä kannalta tärkeistä tiedoista. He eivät yksinkertaisesti pääse käsiksi laadukkaaseen informaatioon tai kykene hyödyntämään informaatiota. Tämä saattaa ilmetä vastauksistakin. Kaikki tieto halutaan, ettei vahingossa jäädä ilman jotain oikeasti oleellista tietoa.

Johtopäätös: Pintatilanne halutaan, mutta sen lisäksi esitettiin tietotarpeita, vaikka oma tehtävän kuvaus ei sitä edellyttäisi. Tämä tulos vaikuttaa koko toimintajärjestelmän toimintaan. Toimijat haluavat tietää kaiken, vaikka eivät kyseistä tietoa tarvitse. Prosessin kannalta he eivät tuota lisäarvoa tiedolle vaan jopa pysäyttävät joidenkin tietojen etenemisen.

Kysymys 5

Kysymyksessä viisi (5) kysyttiin alaisilta ja johdolta, mitä tietoa ylin johto tarvitsee. Tietotarve rajattiin koskemaan kriisinhallintaoperaatioiden tilannetta. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, onko alaisilla samanlainen käsitys ylimmän johdon tietotarpeesta kuin johdolla itsellään. Alaisten mielestä johdon tietotarpeet ovat strategisia, mutta toisaalta johto vaatii äärimmäisen reaaliaikaista tietoa. Usein reaaliaikainen tieto tarvittiin tiedottamista varten. Alaisten mielestä johto tarvitsee yleistilanteen operaatiosta, tiedot erityistilanteista ja strategisentason ymmärryksen operaation kehittymisestä.

Vastauksia verrattiin puolustusvoimien nykyisen valmiuspäällikön näkemykseen asiasta. Alaisten arviot tietotarpeista olivat varsin laajoja ja ympäripyöreitä. Valmiuspäällikkö jakoi tietotarpeet selkeästi kahteen kategoriaan:¹³³

1. Tapahtumatietoisuus
2. Operaatioiden kehittyminen

Tapahtumatietoisuus on nopeaa tiedon välittämistä. Keskeistä on tiedon nopeus ja oikeellisuus. Tapahtumailmoituksen sisältö on selkeää, ja se pitää kyetä viemään sellaisenaan ylim-

¹³² Koski (1009), s. 19.

¹³³ Ala-Sankila Jorma, prikaatinkenraali, puolustusvoimien valmiuspäällikkö, haastattelu 1.4.2011, materiaali kirjoittajalla.

mälle johdolle saakka. Valmiuspäällikön mukaan median kanssa ei pidä kilpailla tiedon tuottamisen nopeudessa vaan keskittyä siihen, että tuottamamme tieto on totta.

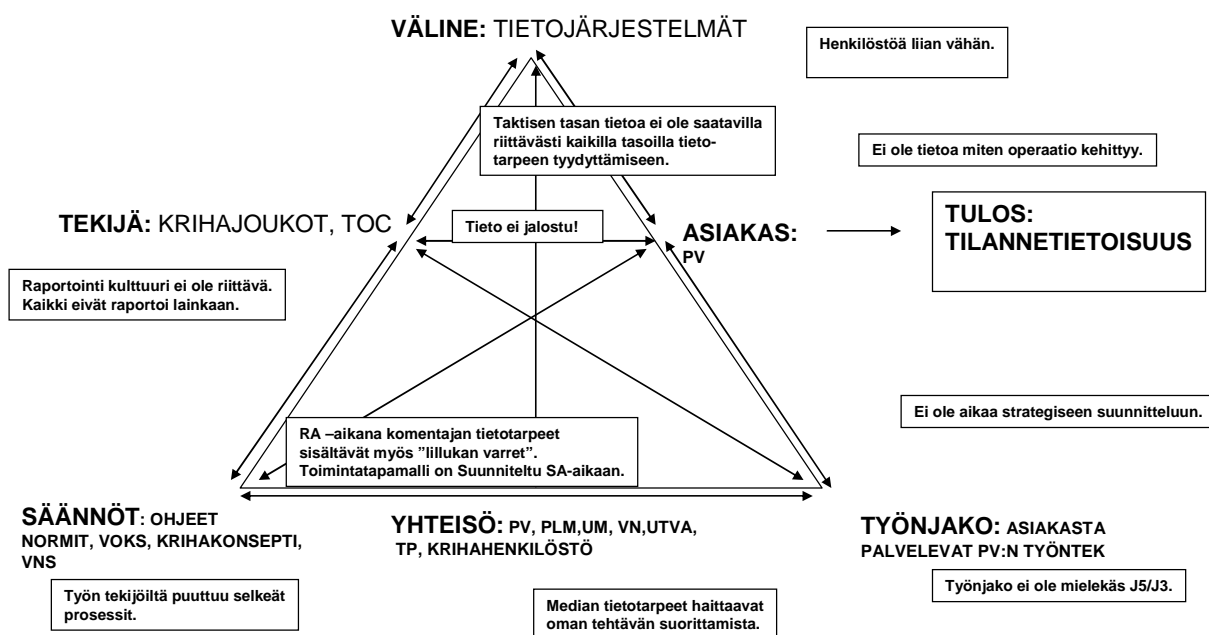
Operaatioiden kehittymistä on seurattava viikko/kuukausiraporttien avulla, joiden tarkoitus on tuoda esille merkityksiä. Merkitysten perusteella voidaan tehdä arvio operaation kehittymisestä. Esimerkiksi ISAF-operaatiossa pitäisi olla käsitys siitä, mitä Afganistanissa tapahtuu operaation taktisella ja operatiivisella tasolla. Miten operaatiossa kehitytään, missä vaiheessa kehityksessä mennään, mihin kokonaisuuteen sen asiat liittyvät? Mitä vaikutuksia tapahtumilla on käynnissä oleviin operaatioihin ja niiden suunnitteluun.

Johtopäätös: Ylin johto ja tietoa tuottava organisaatio on haastattelujen mukaan suurin piirtein yhtä mieltä tietotarpeiden sisällöstä.

”Mitä enemmän organisaatiota pommitetaan informaatiolla, sitä enemmän se janoaa merkitystä. Johtajat tuottavat merkityksiä yhdistämällä faktoja, käsitteitä ja anekdootteja.”¹³⁴

Reflektiivisyys

Reflektiivisessä vaiheessa haastateltiin jälleen samoja ihmisiä ja esiteltiin heille ”peili”, joka kuvasi ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen muodostettua yhteisön eri tasojen mielikuvaa siitä, miten prosessi toimii. Kerrottiin, miten tietoa analysoidaan muilla tasoilla ja mitä tietovaatimuksia muilla tasoilla on.



Kuva 20: "Peili" reflektiiviselle haastattelukierrokselle.

¹³⁴ Bennis Warren: *An Invented Life. Reflections on Leadership and Change*. Reading Addison – Wesley Publishing Company, USA, 1993, Koski (1998), s. 119.

Toisen haastattelukierroksen ”peilistä” haastateltavilla oli mahdollisuus tarkastella omaa toimintansa ikään kuin tarkkailijana (kuva 20). Samalla he näkivät suoraan miten muut yhteisön jäsenet heidän toimintansa käsittivät. Usein syntyi ankaraa keskustelua, jota sävytti negaatio ja kyseenalaistaminen. Joku sanoi: ”Ei se näin ole.” Toiset sanoivat: ”Juuri näin se on.” Kyseenalaistaminen nousi myös tärkeäksi keskustelun aiheeksi. Uuden mallin kehittelyn kannalta reflektio oli tärkeää. Kyseenalaistaminen ja negaatio liittyvät prosessin kehitykseen.¹³⁵ Jokaisella yhteisöllä on vahva usko kehityksen kaavaan, joka menee ylöspäin. Ekspansiivisissa muutosprosesseissa ei kuitenkaan mennä pelkästään johonkin odotettuun hyvään lopputulokseen. Niissä voi tapahtua myös yllättäviä vaakasuuntaisia siirtymiä kontekstien välillä.¹³⁶ Näissä rajan ylityksissä joudutaan kohtaamaan erilaisuuksia, esimerkiksi kokonaan erilaisia osaamisen alueita.¹³⁷

Reflektiossa esitetyt kommentit käytin hyödyksi rakentaessani vaihtoehtoisia malleja ryhmäsimulaatiota varten.

Ryhmäsimulaatio

Ryhmäsimulaatio toteutettiin Pääesikunnan operatiivisella osastolla 31.5.2011. Sen toteuttamiseksi professori Yrjö Engeström ehdotti useita mahdollisuuksia:

1. Analyysiä on kiteytettävä, jotta se vastaansanomattomasti ohjaa tiettyihin ratkaisuihin. Vaikka se olisi tukijan tulkintaa mutta riittävän vakuuttavasti analysoituna, se täyttää tieteellisen tutkimuksen kriteeristön.¹³⁸
2. Testataan joitakin ratkaisumalleja käytännössä. Engeströmin mukaan ratkaisumallien testaaminen käytännössä voisi myös olla jatkotutkimuksen seuraava vaihe.
3. Toteutetaan ns. ”tuplareflektio” eli ryhmäsimulaatio: esitetään asiantuntijoille kahta uutta mallia. Miten toimintaa pitäisi muuttaa? Näiden skenaarioiden pitää olla riittävän konkreettisia, jotta niissä on mahdollisimman vähän konservatiivisen tulkinnan varaa. Muuten asiantuntijat helposti kommentoivat: ”Näinhän me jo toimimme.” Mallin pitää olla riittävän radikaali, jotta ihmiset joutuvat ottamaan siihen kantaa. Tällaisessa tilanteessa ”tuplareflektio” ei tarkoita uuden mallin implementointia vaan konkreettisia aja-

¹³⁵ Engeström (2004), s. 152.

¹³⁶ Sama.

¹³⁷ Engeström, Y. & Engeström, R & Kerosuo, H. (2001): *Neuvottelevan työtavan kehittäminen perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä Helsingissä*, Helsingin kaupungin terveysviraston raportti 2001:5, Helsinki, Engeström (2004), s. 153.

¹³⁸ Sama.

tuskokeita uudella mallilla. Silloin tutkimuksessa päästään eteenpäin. Keskeistä on, että ihmiset joutuvat tekemään ajatuksellisen simulaation siitä, toimiiko malli vai ei.

4. Mallia ei saa kuvata vain abstraktilla tasolla.
5. Ryhmäsimulaation kautta tutkimus ei jää ongelmien havaitsemiseen – vaan saattaa tutkimuksen loppuun.
6. Operaatiomyllyyn piti istuttaa uusia ratkaisuja, ei pelkästään nykyisen tilanteen pyörittämistä. Siihen piti lisäksi saada mukaan uusien keinojen testaamista.

Valitsin toteuttamistavaksi ”tuplarefleksion”, eli tilaisuudessa esiteltiin kahta uutta mallia. Mallit olivat keskitetty malli ja perinteinen malli. Mallien piti olla riittävän selkeitä ja hierarkkisia. Tilaisuuteen osallistui yhteensä seitsemän upseeria. Pyrin ottamaan huomioon haastatteluissa löydetty johtopäätökset ja ongelmien ratkaisuvisiot. Ryhmäsimulaation avulla etsittiin vastauksia kysymyksiin:

1. Miten uudella tavalla voidaan toimia?
2. Mitä siitä seuraa?
3. Mitä muutoksia tämä meiltä vaatii?

Mallit olivat syntyneet tutkimusaineiston analysoinnin perusteella. Myös Leppäsen (2000) työnproessin mallintaminen tarjosi rakennusaineita mallintamiseen. Periaate oli myös se, että uudet mallit seuraavat ympäristön muutoksia ja muuttavat toimintaansa sen mukaisesti. Muokautuvan mallin keskeinen voimavara on älyllisessä pääomassa, työntekijöiden koulutuksessa, verkottuneisuudessa ja jatkuvassa oppimisessa. Organisaatiossa myös virheet ovat mahdollisuuksia. Työntekijän kasvun mahdollisuus organisaatioissa on myös organisaatioiden etu. Oma erityisasiantuntemus merkitsee yhteisön työntekijälle paljon, ja hän haluaa toteuttaa sitä työssään. Mutta samalla tarvitaan organisaation tukea tälle erikoisosaamiselle. Lopulta mallien rakentamisen tavoitteena oli myös lisätä ymmärrystä koko organisaation toiminnasta.¹³⁹

Leppäsen mukaan kehitystarpeet jaotellaan seuraavasti:¹⁴⁰

1. Kehittämiskohde
2. Perustelut kehittämiselle
3. Ehdotukset kehittämistoimiksi
4. Hyödyt ja haitat ehdotetuista toimenpiteistä
5. Edellytykset toimenpiteiden suorittamiselle

¹³⁹ Leppänen (2000), s. 9 -11.

¹⁴⁰ Sama, s. 40 – 41.

Mallinnuksen tarkoitus on tuottaa useita vaihtoehtoja. Olisi hyvä, jos tässä vaiheessa pystytään välttämään ”ainoan oikean näkökulman” – periaatetta.¹⁴¹

Mallinnuksen aikana yritin pitää mielessä työyhteisön kehittämisen periaatteen: ”*Toiminnan jatkuva ja systemaattinen kehittäminen on työyhteisön sisällä jatkuvaa ongelmien ratkaisemista ja oppimista. Jatkuva kehittäminen on enemmän arkista puurtamista kuin suuria sankaritekoja, jossa pannaan kaikki uusiin puihin*”.¹⁴²

Ryhmäsimulaation dynamiikkaa lisää, jos paikalla on henkilöitä, jotka voivat päättää prosessin muutoksista. Mitään päätöksiä ei tietenkään tehdä, vaan tärkeintä on keskustelu. Lopuksi voidaan pohtia, millaisella aikataululla toimenpiteet voidaan suorittaa. Ryhmäsimulaation tulokset on syytä kirjata. Näin prosessin muutokset voidaan päivittää malliin ja niiden vaikutuksia voidaan analysoida.¹⁴³

Mallien piti toimia myös tehokkuutta ja tuottavuutta lisäävinä. Oli selvää, että toiminnan ja tulosten seuranta ja tiedon välittäminen kaikille siitä mikä, on tilanne ja miten tilanteet kehittyvät, on tärkeää. Lisäksi mallin toiminnan kannalta keskeisessä asemassa oli henkilöiden valinta. Tarvitaan osaavia ja tehokkaita ammattilaisia. Taustalla pitää huolehtia koulutuksesta, valmennuksesta ja oppimisen tukemisesta. Mallien hierarkian rakensin kuitenkin tietovirtojen ja kommunikointistrategian perusteella. Strategian keskeisin osuus on viestien laatu, jatkuvuus ja tiedonvälityksen säännöllisyys. Tiedot ovat yksiselitteisiä, selkeitä ja ymmärrettäviä. Tiedon välityksen pitää toimia myös sidosryhmille koko toimintamallin sisällä ja sen ulkopuolellekin. Kaikkien yhteisön jäsenten osallistuminen keskeisten tietojen kommunikaatioon on tärkeää. Hyvä tiedon kulku organisaatiossa alhaalta ylös sekä ylhäältä alas vaikuttaa toiminnan laatuun. Jatkuvuuteen ja yhdenmukaisuuteen pyrkiminen viestinnässä ja toimintojen välillä vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen.¹⁴⁴

Keskitetty malli (kuva 21)

Keskitetyssä mallissa Pääesikunnan alaisuuteen sijoitetun ns. operaatioesikunnan tehtävä on kriisinhallintajoukkojen kansallinen johtaminen. Lisäksi se antaa ohjausta puolustushaaroille, jotta ne tuottaisivat vaatimukset täyttäviä joukkoja suorituskykyvaatimusten perusteella. Mallissa puolustushaaroilla ei ole erillisiä operaatiokeskuksia. Tiedontuottamisprosessi tuottaa sekä tapahtumatietoja että analysoitua tietoa suoraan operaatioesikunnassa sijaitsevaan ope-

¹⁴¹ Sama, s. 9.

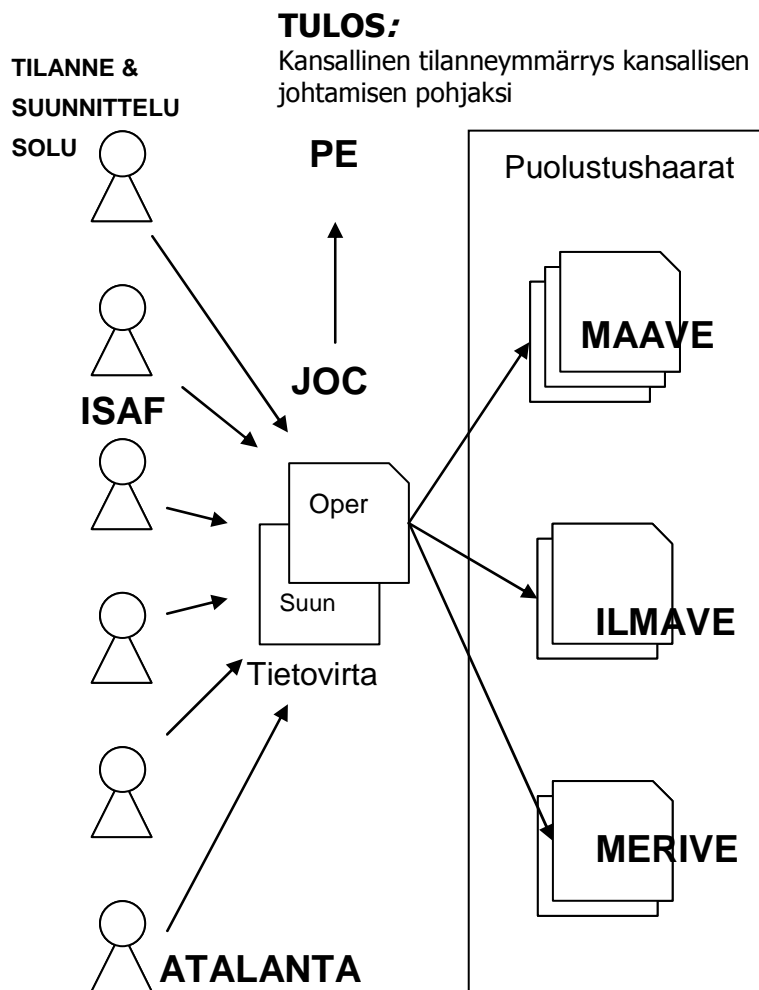
¹⁴² Borgman, Merja & Packlen, Esa: *Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen*, Tammer-Paino Oy, Tampere, 2002, s. 22.

¹⁴³ Sama.

¹⁴⁴ Grönfors, Terttu: *Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen*, Hansaprint, Vantaa, 2010, s. 126.

raatiokeskukseen. Operaatiokeskus on jaettu operaatio- ja suunnittelusektoriin. Operaatiosektorin tehtävänä on yhdistää, kerätä, ylläpitää, välittää, ja analysoida tietoa. Sektorin tehtävänä on myös toimeenpanna käskyt. Suunnittelusektori antaa perusteet toiminnalle. Tuotteina syntyy tapahtumaraportteja ja kolmen kuukauden välein SWOT-analyysi operaation eri osa-alueista ja ehdotukset toimintavaihtoehtoista. Kuuden kuukauden välein suunnittelusektori tuottaa laajemman tilannearvio operaation kehittymisestä.

Kun operaatio alkaa, kriisinhallintajoukko siirtyy puolustushaarasta riippumatta operaatioesikunnan johtoon. Operaatioiden tapahtumat raportoidaan suoraan esikuntaa, josta käsin tieto välitetään strategiselle johdolle, huoltolaitoksille ja joukon tuottajalle jne. Operaatioesikunta vastaa myös tiedottamisesta esimerkiksi sotilaiden loukkaantumis- ja kuolemantapauksissa. Operaatiokeskuksessa ovat edustettuna kaikki puolustushaarat sekä erikoisjoukkojen yhteysupseeri. Jokaisella on käytettävissään oman puolustushaaransa taktisen tason tilannekuvajärjestelmät. Näistä yhteysupseereiden tuottamista erillisistä tilannekuvista luodaan tilannetietoisuus ylimmälle johdolle. Keskitetyssä mallissa operaatioalueelle on sijoitettu myös vahvennettu kansallinen solu. Se ei hoida pelkästään huollollisia asioita, vaan kokoaa tilannekuvaa operaatiosta ja lähettää sen operaatioesikuntaan.



Kuva 21: Keskitetty malli

Operaatiomyllyssä tuli esille, että operaatioalueella olevalla kansallisella tilannesolulla pitää olla riittävästi toimivaltaa. Solun henkilökunnalla pitää olla tietoisuus siitä, mitä tapahtuu operaatioalueella ja mitä tietotarpeita ylemmillä esikunnilla on. Solun tehtävä on analysoida ylhäältä tulevien käskyjen merkityksiä ja olla mukana joukon kehittämisessä. Solussa tunnetaan kansalliset varaukset ja vaikutukset operaatioon alueella. Esille tuli esitys, jossa byrokratiaa on vähennettävä ja annettava päätösvaltaa sinne missä toiminta tapahtuu.

Tämän mallin esitleminen herätti eniten keskustelua operaatiomyllyssä. Esille tuli seuraavia merkityksiä:

1. Suoraviivainen rakenne mahdollistaa sen, että tieto tulee mahdollisimman suoraan sinne, missä siitä muokataan johtoa palvelevat tuotteet.
2. Lyhyt komentoketju mahdollistaa nopeamman reagoinnin, koska kaikki keskeiset päätökset operaation kehittymisestä tehdään usein Pääesikunta – puolustusministeriö-tasolla, johtuen niiden kansallisesta merkityksestä.

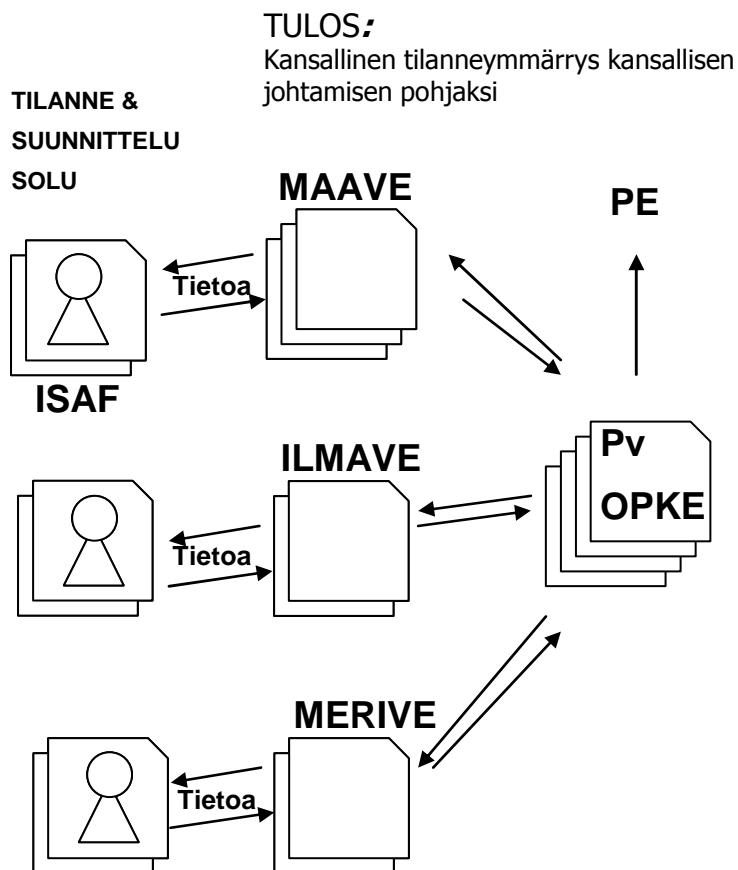
3. Vaatii vähemmän henkilöstöä ja myös vähemmän 24/7 valmiudessa olevaa henkilöstöä. Mahdollistaa nopean ja tarkan tiedotuksen ym. Tuottaa yksinkertaisena mahdollisimman suodattamattoman ja relevantin tiedon päätöksentekijöille Pääesikunnassa. Tietojen pohjalta voidaan sitten antaa tehtävät puolustushaaroille.
4. Kansainvälisesti normaalimpi malli, joka helpottaa yhteistyötä kumppanimaiden kanssa.
5. Meillä ei ole kykyä luoda suunnittelusolua kaikkiin operaatioihin. Meiltä puuttuu sekä henkilöstöä että osaamista.
6. Haasteina nähtiin sopimattomuus nykyiseen rakenteeseen sekä valta ja vastuu kysymykset.

Keskusteluissa tuli esille visioita, että mallin toteuttamiseksi puolustushaarojen tulisi keskittyä kansallisen puolustuksen tehtäviin ja Pääesikunnan tehtävänä olisi ohjata kriisinhallintaoperaatioiden suorituskykyjen luomista.¹⁴⁵

Perinteinen malli (kuva 22)

Toinen esitelty malli muistuttaa nykyistä mallia, mutta sitä on virtaviivaistettu. Kaikille puolustushaaroille on luotu tiedontuottamisväylä, joka vastaa nykyisiä kansallisen johtamisen rakenteita. Tässäkin mallissa operaatioalueella on kansallinen solu. Se ei hoida pelkästään huollollisia asioita, vaan kokoaa tilannekuvaa operaatiosta ja lähettää sen operaatioesikuntaan. Malli vastaa 2011 suoritettua Atalanta – operaation tiedontuottamisprosessia, jossa merivoimien esikunnan operaatiokeskus keräsi tilannekuvan operaatiosta ja suodatti sen puolustusvoimien operaatiokeskukseen.

¹⁴⁵ Operaatiomylly, 31.5.2011, Pääesikunta, materiaali kirjoittajalla.



Kuva 22: Perinteinen malli

Tämä malli muistutti nykyistä rakennetta eikä herättänyt suuria tunteita. Esille tuli seuraavia merkityksiä:

1. Malli tukee nykyisiä rakenteita.
2. Malli vastaa kansallisen puolustuksen johtosuhteita.
3. Meillä ei ole kykyä luoda suunnittelusolua kaikkiin operaatioihin. Meiltä puuttuu sekä henkilöstöä että osaamista.
4. Operaatioissa meillä tulee olla kyky käsitellä ja analysoida tietoa jo paikan päällä, alimmalta tasolta lähtien. Tämä on ollut aina vahvuutemme verrattuna monien muiden maiden tapaan pakata suuret määrät raaka-dataa järjestelmään ja lähettää se kotimaan analysoitavaksi.
5. Analysointi- ja käsittelykyvyn luominen kaikkiin puolustushaaroihin on resurssihaaste.
6. Moniportainen komentoketju hidastaa ja sekoittaa toimintajärjestelmää.

Lisäksi tuli esille mielipide, jonka mukaan puolustushaarat ovat välissä turha porras, koska kriisinhallintaoperaatiot ovat aina kansallisia asioita, joihin kohdistuu suurta mielenkiintoa poliittisen johdon taholta. Kriisitilanteissa ja operaation kehittämisessä moniportainen komen-

toketju hidastaa ja sekoittaa toimintajärjestelmää. Usein kuitenkin tapahtuu niin, että Pääesikunta lähestyy suoraan toimivia joukkoja ohittaen puolustushaaraesikunnat.¹⁴⁶ Vaarana on myös se, että puolustushaarojen kesken kehittyvät helposti erilaisia käytäntöjä, jotka eivät ole prosessin mukaisia.

Kokonaisuudessaan ryhmäsimulaatio toteutui suunnitelman mukaan ja antoi selvästi paremman tuloksen kuin yksittäisten haastattelujen kautta toteutettu reflektio. Ryhmäsimulaatiossa mallien merkityksestä virisi debattia, joka vahvisti aikaisempien haastattelutulosten kautta johdettuja analyyseja. Mallien läpi ”ajettiin” tapahtumatietoisuuden ja operaation kehittymisen ”caset”. Operaatiomyllyn tarkoitus oli saada kokemuksia siitä, miten malli toimisi näissä tilanteissa. Myllyssä ei haluttu kommentteja ”ei käy” tai ”tämä on hieno”. Tarkoitus oli, että malleilla tehdään jotain ns. ”ajetaan mallia”, ”running the model”. Tämä tehtiin mentaalilla tasolla. Kantaa ottavasta lähestymistavasta ei ollut hyötyä, vaan ihmiset piti saada hetken aikaa pyörittämään mallia päässään ja mieluiten tekemään prosessin keskenään. Mallia piti käyttää työkaluna. Myllyssä piti saada aikaiseksi vuoropuhelua. Tilaisuuden tavoitteiden hahmottaminen kaikille osallistujille ei odotetusti täysin onnistunut. Haasteellisinta oli saada osallistujat ymmärtämään, että mallinnuksen tarkoitus ei ollut saada selville, onko uusi malli hyvä tai huono, vaan selvittää, minkälaisen vastaanoton se saa, minkälaisia tulkintoja se tuo esille ja minkälainen implementaatioprosessi malliin liittyy. Myllyn piti tuottaa vastauksia kysymykseen, mitä mallin käyttöönotto merkitsee.¹⁴⁷

5 ANALYYSI

5.1 Havaintoaineiston johtopäätösten tulkinta

Kehittävän työntutkimuksen metodologiaan kuuluu analyysi, jossa pureudutaan tarkasti ja systemaattisesti kohteellisessa toiminnassa tapahtuvaan vuorovaikutteiseen merkitysten muodostamiseen ristiriitoineen ja kehitysmahdollisuuksineen.”¹⁴⁸ Analyysivaiheessa ristiriitoja pyritään kärjistämään. Itselläni oli välillä suuri houkutus muotoilla vastauksia tiettyjen osatekijöiden välisiksi ristiriidoiksi ja saada tutkimus näyttämään tärkeältä. Aloittelijoiden tutkimuksissa on usein tällaisia johdantomaisia ja esimerkiksi työn tarkoitusta tarpeettoman laajasti motivoivia osia.¹⁴⁹

¹⁴⁶ Operaatiomylly (2011).

¹⁴⁷ Sama.

¹⁴⁸ Engeström (2004), s. 106.

¹⁴⁹ Mäki (2010).

Analyysin ensimmäinen vaihe tapahtui havaintoaineiston tarkastelun yhteydessä. Siinä jokaisen kysymyksen jälkeen muodostin johtopäätökset vastausten pohjalta. Tässä luvussa analysoidaan johtopäätöksiä ottaen huomioon koko toimintajärjestelmä.

Seuraavaan taulukkoon olen koonnut havaintoaineiston keskeisimmät osa-alueet. Ensimmäisessä sarakkeessa on kysymys, jolla selvitettiin ilmiötä. Toisessa sarakkeessa olevat muutostarpeet perustuvat haastatteluissa ja erityisesti reflektiossa painotettuihin teemoihin. Kolmannessa sarakkeessa on tavoite, johon pyritään. Neljännessä sarakkeessa suorituskysyalue, jolla kehitystä voidaan saada aikaan.

Kysymys	Johtopäätökset	Suuntaava tekijä / Tavoite	Ristiriitojen ratkaisu / alue, jolla kehitetään
Mikä on tehtäväsi kriisinhallintaorganisaatiossa?	Keskimäärin tehtiin samoja tehtäviä useilla eri tasoilla. Rajapinnat siitä, mitä muut tekevät, ei ollut kaikille täysin selvää.	Työntekijät tuntevat oman ja muiden vastuun tilannetietoisuuden tuottamisen osalta.	– Tehtäväkuvausten tarkastaminen suhteessa kokonaisuuteen.
Mitä tietoja tarvitsen tehtäväni toteuttamiseen?	Suurin osa vastaajista nimesi tarvitsevansa samat tiedot tehtävän toteuttamiseen riippumatta vastaajan tasosta organisaatiossa.	Yhtenäinen tapahtumätietoisuus. Yhtenäinen operaatioiden kehittymisen tietoisuus.	– Tehtäväkuvausten tarkastaminen suhteessa kokonaisuuteen.
Onko alempaa tuleva tieto riittävää?	Puolet haastateltavista oli tyytyväinen alempaa tulevan tiedon sisältöön.	Yhtenäinen reaaliaikainen tilannekuva.	– Kerrotaan tietotarpeet alemmalle tasolle. – Määritetään yhteiset tavoitteet, tiedonkulku tasojen välillä. – Tietojärjestelmä, videoneuvottelut, kokoukset. – Tietoa on jalostettava tietokategorioinnilla.
Tuotatko lisäarvoa saamallasi tiedolle?	Jokaisella tiedon tuottamistasolla katsottiin, että oma työpanos tiedon analysoinnissa tai välittämisessä oli riittävä ylemmälle johdolle.	Työyhteisön työntekijä tuottaa lisäarvoa tilannetietoisuuteen.	– Tiedon tarpeiden esittäminen ylhäältä alaspäin.
Ovatko rajapinnat horisontaalisesti selkeitä?	Tieto ei kulje organisaatioissa horisontaalisesti.	Yhtenäinen käsitys tilannetietoisuudesta.	– Yhteinen kansallinen toimintatapamalli ja tietojärjestelmät. – Organisaation rakenne.

Pitääkö organisaatiolasi olla pintatilannekuva käytettävissä?	Pintatilanne halutaan lähes kaikille tasoille.	Komentajan tietotarpeiden toteuttaminen.	– Toimintatapamallin kokonaisuus. – Toimiva tietopankki, jokaisella on mahdollisuus saada se tieto. – Raportoidaan komentajan tietotarpeiden mukaisesti.
Mikä on ylimmän johdon tietotarve?	Ylin johto ja tietoa tuottava organisaatio ovat yhtä mieltä tietotarpeiden sisällöstä.	Yhtenäinen reaaliaikainen tilannekuva sisältö.	– Varmistetaan tietotarpeen sisältö, järjestelmä, ohjeistus, prosessin toiminta.

Taulukko 4: Yhteenveto johtopäätösten analysoinnista

Analyysissä yhdistin Kuusiston metakategoria-mallin tiedon toiminnallisista komponenteista ja Engeströmin toimintajärjestelmän rakennemallin. Havaintoaineistossa oli ilmiöstä tullut esille todellisia ongelmia. Tekniset ongelmat oli hallittavissa, mutta niiden uudistaminen yksistään ei johtaisi toimivampaan malliin. Aloin etsiä ratkaisua toiminnasta kuvaamalla toimintajärjestelmää yksinkertaisella mallilla. Vygotskin kulttuurihistoriallinen toiminnan käsite antoi tähän perusteita. Samalla toiminnan käsite alkoi hahmottua, ei ainoastaan teoreettiseksi ideaksi, vaan ennen kaikkea metodologiseksi velvoitteeksi tutkia toimintaa. Piti löytää tapa tutkia ihmisiä toimintakäytännöissä ja konteksteissa. Millä tavalla analyysiä voisi tehdä, ettei tutkimus olisi pelkkää kuvailua, vaan saisin siihen kurinalaisuutta, tarkkuutta ja toistettavuutta – että saatuja tuloksia yleensä voisi arvioida ja arvostella?

Tiedon lähteillä, kriisihallintaoperaatiossa, tietoa tuottavien toimintaa voidaan verrata Leontjevin metsästys -esimerkkiin. Siinä riistaa liikkeelle ajavien välitön tavoite on suoranaisesti vastakkainen koko toiminnan motiivin kanssa. Riistan liikkeelle ajaja hätistää eläimiä pakoon, ei suinkaan yritä tavoittaa tai tappaa niitä. Toisin sanoen tämä on teko, jolla on koko toiminnan motiivista eriytnyt tavoite. Esimerkiksi ISAF -operaatiossa pikatilanteiden tiedottamisvastuussa on joukon komentaja, jonka päätehtävä operaatioalueella on johtaa joukkoaan. Pääosa hänen ajastaan kuluu tämän päätehtävän toteuttamiseen. Joukkojen operatiivinen johtaminen vaatii operaatioturvallisuuden kannalta monen asian salaamista. Tämä käynnissä olevan operaation salaaminen on ristiriidassa kansallisten tietotarpeiden kanssa. Kriisinhallintaorganisaation tietoa tuottavien sotilaiden teot olisivat suuressa ristiriidassa koko toiminnan motiivin kanssa, elleivät he olisi tietoisia teon laajemmasta yhteistoiminnallisesta luonteesta. Jotta teolla olisi mieltä, yksilön on kyettävä näkemään se yhteydessä koko toiminnan motiiviin ja merkitykseen (Leontjev 1981).¹⁵⁰

¹⁵⁰ Leontjev, A. N: *Problems of the development of the mind*. Moscow: Progress, 1998, Engeström (1998), s. 44.

Taulukossa 5 on kuvattu lähtökohdat tilannetietoisuuden tuottamiseksi. Leontjevin mallia voidaan käyttää rinnakkain Engeströmin toimintajärjestelmän mallin kanssa. Yhdistämällä mallit voidaan löytää osa-alueita, joiden sisältöä voidaan pohtia kehitettäessä uutta toimintaa.

Taso	Suuntaava tekijä	Toteuttaja	Taso
Toiminta Tilannetietoisuuden tuottaminen.	Motiivi Joukkojen kansallinen johtaminen (tapahtumatietoisuus, operaation kehittymisen seuranta).	Yhteisö Pääesikunta, Puolustushaarat, Porin Prikaati.	Toiminta Tilannetietoisuuden tuottaminen.
Teko Ne teot, joiden kautta tavoite saavutetaan.	Tavoite Asiakasta tyydyttävä tilannetietoisuus.	Yksilö tai ryhmä Työntekijät, joiden tehtävät palvelevat tavoitetta. (organisaation rakenne)	Teko Ne teot, joiden kautta tavoite saavutetaan.
Operaatio Raportin kirjoittaminen, soittaminen, viestikeskuksen toiminta.	Olosuhteet Esim. KRIHA CAMP, Raportointiin sopivat tilat, tarvittavat välineet, viestiyhteydet, yms.	Rutinoitunut ihminen Osaava työntekijä tarpeellisella kokemuksella.	Operaatio Raportin kirjoittaminen, soittaminen, viestikeskuksen toiminta.

Taulukko 5: Tilannetietoisuuden tuottaminen on sijoitettu toiminnan tasojen hierarkiaan

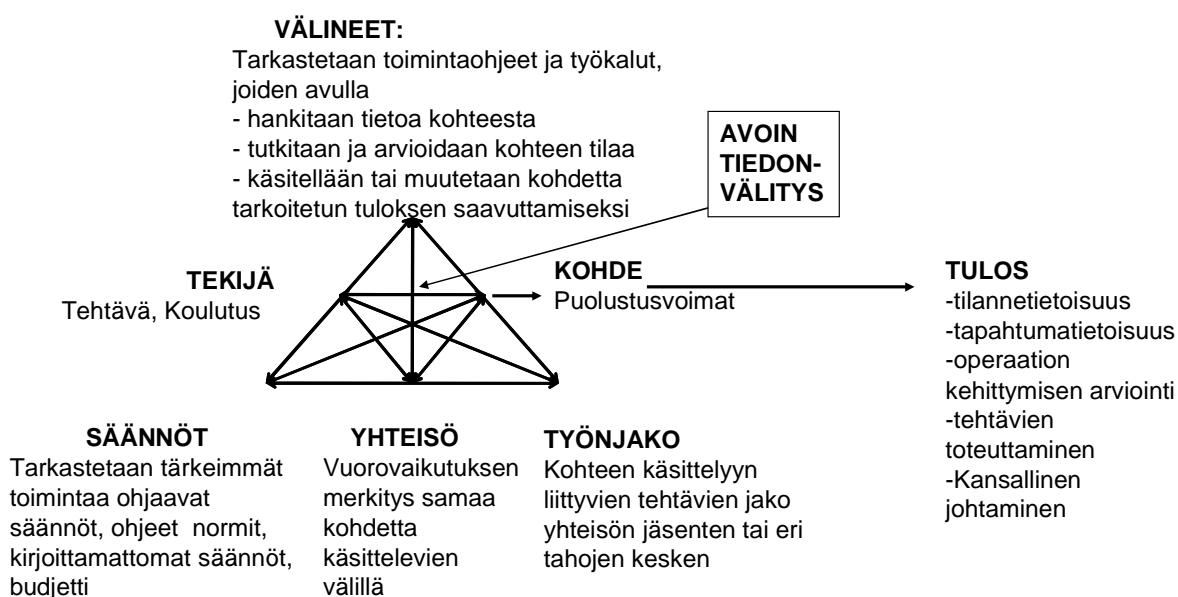
Toimintatapamallin lähtökohtatilanteessa suuntaava tekijä on joukkojen kansallinen johtaminen, joka vaatii tilannetietoisuuden tuottamista päätösten pohjaksi (taulukko 5). Tavoitteet toiminnan saavuttamiseksi selvisivät haastattelujen kautta. Haastattelujen avulla etsittiin myös muutostarpeita tai kehittämisalueita. Toisaalta löytyi myös osa-alueita, joihin muutostarvetta ei ole. Toimintatapamallin kehittämisen kannalta ydin on rakenne **Teko – Tavoite – Yksilö**. Toimintatapamallin rakentajalle on avuksi hahmottaa rakennemallin avulla, mikä on jokaisen toimijan suhde kokonaisuuteen. Yksittäisiä tekoja ja tilanteita, kuten myös epäonnistumisia, häiriöitä ja innovaatioita, analysoidaan aina suhteessa koko toimintajärjestelmään. Tämä tarkoittaa organisaatorakenteen tarkistamista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

5.2 Uusi kriisinhallintaoperaation tilannetietoisuuden toimintatapamalli

Tässä alaluvussa yhdistetään havaintoaineiston tulokset Engeströmin toimintajärjestelmään.

Kehittävän työntutkimuksen mukainen toimintatapamalli on monimuotoinen ihmisten, tietojärjestelmien, informaation, säännösten ja käskyjen toisistaan riippuvainen järjestelmä. Tutkimuksen metodologian tavoitteena oli tuoda tutkimuksellinen ote kriisinhallintaorganisaation tilannetietoisuuden kehittämiseen. Tämän perusteella oli luonnollista mallintaa tulokset Enge-

strömin toimintajärjestelmän avulla. Mallin kuvauksen perustana ovat tutkimustyössä havaitut ristiriidat ja saadut kehitysajatukset. Mallin rakennusaineina toimivat aiemmin esitetyt teoriat toiminnasta ja työn merkityksestä organisaatiossa. Tarkoituksena ei ole luoda pikkutarkkaa kuvausta organisaatiosta, joka otettaisiin käyttöön käskyllä. Mallin tarkoituksena on olla kehittävän työntutkimuksen mukaisesti keskustelua ja vastaväitteitä herättävä. Ryhmäsimulaatiossa saatiin keskustelua aikaiseksi, mutta malli vaatii laajemman yhteisön vuorovaikutusta. Tämän tulisi johtaa siihen, että mallin edelleen kehittäminen ja korjaaminen siirtyvät siihen kuuluvien työyhteisön jäsenten omaksi toiminnaksi. Kaikki reaktiot mallia kohtaan ovat siis kehittämistuloksia.



Kuva 23: Tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamalli

Toimintajärjestelmä on systeemimalli, jonka sisällä toimii tiedon tuottamisen prosessi (kuva 23). Muutos yhdessä osatekijässä vaikuttaa aina toisiin osatekijöihin. Systeemiin vaikuttavat säännöt, yhteisö, työnjako, tekijät ja välineet. Mallin kohteena on tilannetietoisuus, joka mahdollistaa tehtävien toteuttamisen ja operaatioiden kansallisen johtamisen.

Säännöt:

Säännöt kriisinhallinnasta ohjaavat toimintaa. Keskeisimpiä ovat viralliset säännökset, ohjeet, normit, kriisihallintabudjetti ja kirjoittamattomat säännöt, jotka ovat yhteisön tiedossa ja selittävät heidän toimintaansa.

Kriisinhallintayhteisöllä on käytössään kokonaisvaltainen kriisinhallintastrategia. Puolustusvoimissa tehdään työtä Pääesikunnan suunnitteluosaston (PESUUNNOS) laatiman puolustusvoimien sotilaallisen kriisinhallinnan konseptin pohjalta ja kehitetään suorituskykyä. Porin

Prikaati on julkaissut normin kriisinhallintatoiminnasta.

Havaintoaineiston pohjalta työprosessi ja tehtäväkuvaukset on tarkistettava. Työn systemaattisuuteen on kiinnitettävä huomiota. Jokaisen yhteisön jäsenen on tiedettävä sääntöjen ja normien sisällöt ja noudatettava niitä. Olemassa oleva ohjeistus on riittävä, mutta normeja ei täysin noudateta. Tämä on myös koulutuskysymys.

Säännöt ohjaavat monimutkaista toimintaa, kuten tiedon hallintaa ja analysointia. Järjestelmät ovat monimutkaisia, mutta niitä käyttävien työntekijöiden tietämyskin on monitasoista. Ennen ihmisen toiminnan tutkimista ja arviointia pidettiin tärkeänä aloilla, joihin liittyi suuria turvallisuusriskejä. Tässä tapauksessa toiminnan ja työprosessin hallinta on oleellinen osa kriisinhallintaorganisaation menestystä.

Tilannetietoisuuden ylläpitämisessä yksi keskeisistä haasteista paikannettiin raportointikulttuurista. Meillä on kansallisesti oma raportointikulttuurimme. Kun osallistumme NATO- tai YK- johtoihin operaatioihin, on näissä kaikissa operaatioissa hieman erilainen tilannetietoisuuden tuottamisen kulttuuri. Kun ISAF- operaatiossa tietoisuuden tuottamista kehitetään, näkemykset ja tarpeet ovat erilaisia kuin ne, joita me tarvitsemme Suomessa kansallisen johtamisen pohjaksi. Johtopäätöksenä voitaneen todeta, että emme voi käyttää samoja raportteja, joita lähetämme operaatioesikuntaan sellaisenaan kansallisen johtamisen tarpeisiin. Jatkok tutkimisen arvoista lienee selvittää, miten parannetaan valmiuksia ja koulutetaan sotilaita toimimaan kansainvälisessä toimintaympäristössä ja samalla tukemaan kansallista johtamista. Liitteissä 7 ja 8 on kuvattu kaksi esimerkkipohjaa siitä, millainen tapahtumaraportti ja tilanteen kehittymistä kuvaava raportti voisivat olla.

Analyysi osoitti, että säännöissä pitää kuvata työprosessi selkeästi. Silloin se auttaa työntekijöitä ilmiön ymmärtämisessä. Sääntöjen kautta on mahdollisuus hahmottaa kriisinhallinnan tilannetietoisuuden eri tasoilla olevien tuottajien työtä ja yhteistoimintaa. Puolustusvoimissa tehtävän työn ajatellaan perustuvan selkeälle suunnittelulle, määritellyille tavoitteille ja kokonaisvaltaiselle tehtävän toteuttamiselle. Työn systemaattisuus tarkoittaa, että toimitaan selvän ja tunnistettavan prosessin puitteissa ja tiedetään, mitä on tapahtumassa ja miksi. Työprosessien kuvaaminen johtaa oman työn kehittämiseen ja tutkimiseen. Prosessin pitää olla selkeä, ja sen tuotteet on määriteltävä selkeästi. Haastateltavat olivat epävarmoja tilannetietoisuuden tuottamisen prosessista.

Yhteisö:

Kriisinhallintayhteisö tekee työtä saman kokonaistavoitteen saavuttamiseksi. Sen jäsenet tekevät työtä saman päämäärän saavuttamiseksi. He myös jakavat työtä keskenään. Kun työyhteisön jäsenet analysoivat yhdessä työtään ja kehittävät siihen parannuksia, myös työyhteisön yhteistyö ja sitä koskevat arviot voivat kehittyä myönteisesti.

Havaintoaineiston pohjalta tuli esille, että yhteisöllä on rajoitteita tuottaa riittävää tilannetietoisuutta. Koettiin, että henkilöstöä on liian vähän tai että vuorovaikutus puuttuu. Toisaalta yhteisö on tiivis ja organisaation pienuus koettiin useasti vahvuudeksi. Henkilökohtaiset kontaktit olivat tärkeitä ja edistivät tiedon siirtymistä.

Jotta nykyinen toimintatapamalli voi pysyä hengissä, sen tulee pyrkiä kehittämään tiedon ja lostamista. Tiedolle pitää pystyä tuottamaan lisäarvoa muuttuvissa olosuhteissa. Lisäarvoa tuottava, älykäs organisaatio vastustaa aktiivisesti toisaikaisia tietovaatimuksia. Yhteisön pitää tiedostaa, että on tärkeää tehdä erottelu käsitteiden ”tieto itsensä vuoksi” ja ”hyödyllinen tieto”.

Kirjassaan *Rajaton maailma* Harvardin yliopiston kansantaloustieteen professori Robert Reich toteaa, että olennaista tulevaisuuden ja nykyisessäkin tuotannossa on siirtyminen määrän tuottamisesta lisäarvon tuottamiseen. Reichin mukaan tärkeimmät osa-alueet ovat:¹⁵¹

1. Kyky nähdä asioita ja ideoita yhdistelemällä saavutettavissa oleva lisäarvo.
2. Kyky saada asiakas ymmärtämään tarpeensa ja se, miten ne voidaan tyydyttää käytössä olevien palveluiden avulla.
3. Kyky liittää ongelmantunnistajat ja ongelmanratkaisijat. Tällaista kykyä harjoittavat erityisesti ns. strategiset välittäjät, jotka paikantavat sopivia lahjakkuuksia ja kykyä tiettyjen ongelmien ratkaisemiseen. Ongelmantunnistajat, ongelmanratkaisijat ja strategiset välittäjät ovat kolme lisäarvon tuottamisesta vastaavaa ryhmää.

Näiden periaatteiden pohjalta keskitetyssä mallissa kriisinhallintajoukot lähettävät tiedot yhteisen operaatiokeskukseen, johon on kerätty kaikkien puolustushaarojen edustajat. Edustajilla on näkemystä ja kykyä yhdistellä tietoa. Toimintamallissa pitää pystyä myös delegoimaan laajasti päätöksenteko-oikeutta ja – vastuuta. Mallin periaate on strategisten päätösten sentralisaatio ja taktis-operatiivisen tason kysymysten desentralisaatio kuitenkin niin, että myös organisaation strategioiden laatiminen on laajasti ja syvällisesti osallistuva prosessi. Tähän antaa mahdollisuuden lyhyt komentoketju suoraan Pääesikuntaan, koska kaikki keskeiset pää-

¹⁵¹ Koski (1999), s. 134.

tökset kriisinhallintaoperaation kehittymisestä, johtuen niiden kansallisesta merkityksestä, tehdään usein Pääesikunta – puolustusministeriö-tasolla.

Uudessa mallissa toimii vahvennettu operaatioalueella toimiva esikuntasolu, jolle on delegoitu riittävästi toimivaltaa. On muistettava, että päätösvallan desentralisointi organisaatiossa on aitoa vain silloin, kun hierarkian alemmille tasoille delegoituun päätösvaltaan ei liity ylemmän tason veto-oikeutta, vaan alemman tason kykyyn tehdä parempi päätös luotetaan aidosti. Tämä korostuu erityisesti kriisihallintaorganisaatiossa, jossa kentällä toimivat johtajat tuntevat toimintaympäristön kotimaan esikuntia paremmin. Jatkuva operaatioiden hyväksyttäminen esimiehillä tappaa luovan toiminnan kentällä.

Yhteisön kehityksessä on haaste, jota voisi kuvata Andrian Cussin (1992) kognitiivisten polkujen teorian avulla. Ihmiset oppivat hallitsemaan maastoa liikkumalla maastossa – muodostamalla polkuja. Polut ovat sekä ulkoisia, aineellisia että sisäisiä representaatioita. Kun toistuvasti käytettyjen polkujen ja niiden risteyksien määrä kasvaa, maastoon alkaa muodostua suhteellisen vakiintunut verkosto. Kun verkosto on vakiintunut, ihminen alkaa suhtautua kyseiseen maastoon vain yhtenä isona maamerkinä. Prosessi ei pääty verkon vakiintumiseen. Verkon vakiintuminen johtaa sen jäykistymiseen. Kun itse maastossa tapahtuu toiminnallista muutosta, vakiintunut verkko alkaa rajoittaa navigointia muuttuvassa maastossa. Ihmiset tulevat riippuvaisiksi poluista eivätkä helposti enää poikkeaa poluilta etsiäkseen uusia reittejä. Uusien polkujen luominen edellyttää verkon destabilointia, järkyttämistä tai aukaisemista.¹⁵²

Verkolla tarkoitetaan moniorganisatorisessa kentässä tai maastossa vaikuttavien toimintajärjestelmien suhteellisen vakiintuneiden, stabiilien keskinäisten yhteyksien muodostamaa kokonaisuutta, joka ankkuroituu aineelliseen infrastruktuuriin. Verkko ei ole itsestäänselvyys vaan vaativa saavutus, jota on aktiivisesti ylläpidettävä.¹⁵³

Yhteisö toimii verkostossa, jonka muodostavat ristiriitaiset toimintajärjestelmät, ne tuovat verkkoon ennalta arvaamattomia yllätyksellisiä käänteitä. Verkoston määrittelemineen edellyttää siten toimintajärjestelmien ja niiden sisäisten ristiriitojen erittelyä. Toiminnan teorian näkökulmasta kiinnostavaa ei ole ainoastaan verkon muodostuminen ja vakiinnuttaminen, vaan myös sen ylläpito, horjuttaminen ja murentaminen. Voidaan ajatella, että viralliset ja vakiintuneet verkostoyhteydet ovat moniorganisatorisen maaston näkyvää ylärakennetta, kun taas

¹⁵² Engeström (2004), s. 84.

¹⁵³ Engeström, Y. & Ahonen, H: *On the materiality of social capital: An activity-theoretical exploration*. 2001, Engeström (2004), s. 85.

uutta verkkoa rakentavat ja vanhaa nakertavat polut ovat sen näkymätöntä alamaailmaa.¹⁵⁴

Tämä teoreettinen lähestymistapa ei tarkoita, että yhteisö ei ole kykenevä muutokseen vaan se tuo enemmänkin esiin mahdollisuuden kehittymiseen.

Työnjako:

Työnjako on saman kohteen käsittelyyn liittyvien tehtävien jakoa yhteisön ja/tai yhteistyökumppaneiden kesken. Työntekijä säätelee tekojaan työyhteisössä sovitun työnjaon mukaisesti. Merkittävää on ottaa huomioon, että toiminta on yhteisöllistä, työntekijä ei kohtaa työn vaatimuksia yksin vaan työyhteisön jäsenenä.

Toimintatapamallin rakenne ja sen sisällä toimiva prosessi piti kuvata mahdollisimman yksinkertaisesti. Kuvasin ryhmäsimulaatiossa hierarkkisesti kahta tilannetietoisuuden tuottamisen mallia. Nämä mallit kuvaavat myös työnjakoa. Analyysien pohjalta mallin piti olla yksinkertainen ja mahdollistaa rakenteen muutos toimintaympäristön muuttuessa. Sen piti myös mahdollistaa tiedon välittyminen. Mallista on osoitettavissa jokaisen työntekijän sijainti muihin nähden ja motiivi, jota varten kutakin työtehtävää tehdään. Näin ihminen hahmottaa sijaintinsa suhteessa organisaatioon. Organisaatiokaaviot ovat tällaisen ajattelun yksinkertaistettuja muotoja.

Hiljaisen tiedon merkitys havaintoaineistossa ei tullut erityisemmin esille. Tietämyshallintaan (knowledge management) ja tiedon tuottavuuteen (knowledge productivity) liittyvissä tutkimuksissa on viime aikoina puhuttu hiljaisen tiedon (tacit knowledge) käsitteestä.¹⁵⁵ Jussi T. Koski määrittelee väitöskirjassaan hiljaisen tiedon kaikkeksi sellaiseksi, minkä jotenkin muistamme ja tiedämme, miinus sellaiseksi, jonka muistamme ja tiedämme sanoina tai muina symboleina. Ikujiro Nonakan mukaan hiljaista tietoa on kaikki sellainen kokemuksen pohjalta syntyvä henkilökohtainen tieto, jota on vaikea välittää ja viestiä.¹⁵⁶ Suomalaisessa keskustelussa on puhuttu myös "kokemusperäisestä piilo-osaamisesta". Usein tämä piilo-osaaminen nähdään työelämän ja työorganisaatioiden keskeisenä osaamispääomana.¹⁵⁷ Toimintaan pitää saada kaikkien toimintaan osallistuvien herätteet, jotta yhdessä vaikuttava hiljainen tieto olisi mahdollisimman yhtenäisesti ymmärrettävissä. Kun tilannetiedon organisaatiota virtaviivaistetaan ja keskitetään, parannetaan myös hiljaisen tiedon siirtymistä. Tämä on yksi perustelu, miksi kaikkien operaatioiden tietoja käsitellään kotimaassa samassa paikassa.

¹⁵⁴ Sama, s. 85.

¹⁵⁵ Koski, Jussi T: *Muistio tuloksellisen luovan työskentelyn edellytyksistä*, Kuvasto ry, Helsinki, 2008, s. 27.

¹⁵⁶ Kuusisto (2005), s. 24.

¹⁵⁷ Koski (2008), s. 27.

Ryhmäsimulaatiossa esittelin kaksi hierarkista mallia tiedonkulun rakenteesta. Vaihtoehtoiset mallit olivat nykyistä järjestystä muistuttava perinteinen malli ja kansainvälistä käytäntöä muistuttava keskitetty malli. Molemmissa malleissa oli etuja ja haasteita. Eniten etuja löydettiin kuitenkin virtaviivaisesta organisaatiomallista, jossa tieto siirtyy mahdollisimman suoraan. Sen tavoitteena oli yhtenäinen tilannekuva operaatiosta Pääesikunta-tasolle saakka. Sen keskeisiä etuja olivat:

1. Suoraviivainen.
2. Lyhyt komentoketju mahdollistaa nopean reagoinnin.
3. Mahdollistaa nopean ja tarkan tiedotuksen ym.
4. Vaatii vähemmän henkilöstöä.
5. Vaatii vähemmän 24/7 valmiudessa olevaa henkilöstöä.
6. Tuottaa yksinkertaisena mahdollisimman suodattamattoman ja relevantin tiedon päätöksentekijöille Pääesikunnassa. Tietojen pohjalta voidaan sitten antaa tehtävät puolustushaaroille.
7. Kansainvälinen.

Tekijät:

Koko toiminnan suorituskyvyn perusta on taitavissa kriisinhallintayhteisön työntekijöissä. Toiminnan subjektina on haastavaa nähdä yksilöä laajemmin saman toiminnan kohteen kanssa työskentelevää yhteisöä. Todellisuudessa tilannetietoisuuden tuottaminen on ryhmätyötä.

Kriisinhallintaoperaatiosta kertova tilannetieto on peräisin pääosin kirjallisista raporteista ja suullisista tilanneselostuksista. Siksi näiden tuottaminen on hallittava erityisen hyvin. Tietty perustietoaines, kuten käsitteistö, on hallittava. Toimintakyvyn kehittämisen kannalta kyky tiedon hallintaan, arviointiin ja kriittiseen reflektioon on tärkeää. Peruskoulutuksessa myös näihin asioihin on kiinnitettävä huomiota. Yksilön kykyä toimia tiedon tuottajana voidaan kehittää tarjoamalla hänelle mahdollisuuksia syventävään koulutukseen. Tehtäväkuvaukset on tarkistettava vastaamaan tiedontuottamisen prosessia.

Haastavissa olosuhteissa Afganistanissa suomalaisen kriisinhallintajoukon toimintaa ja varsinkin sen johtamista eivät helpota toisaikaiset tietotarpeet kotimaan esikunnista. Koska kriisialueet ovat kaukana maailmalla mitä erilaisimpien kulttuurien ympäröimänä, toimivampi tiedonkulku saattaisi löytyä lisäämällä joukkojen toimivaltuuksia ja vähentämällä byrokratiaa sellaisten toimijoiden osalta, joiden kohdalla se on mahdollista. Kriisinhallintajoukolle esitettävät tietotarpeet pitää määritellä ja päivittää selkeiksi prosessin avulla.

Prosessissa pitää määritellä:

1. Tiedon hankinta (suunnittelu).
2. Tiedon hallinta ja liittäminen kriisinhallintayhteisön toimintaan ja toimintaympäristöön (tekeminen).
3. Yhteinen tiedon tulkinta (arviointi).
4. Yhteisten ajatusmallien ja merkitysten luominen (käsitteiden ja mallien luominen).

Operaatioalueella toimiva vahvennettu kansallinen tiedonhallintasolu voisi tuoda ratkaisun ongelmiin. Solulla olisi näkemys sekä kriisialueelta että kotimaan esikunnissa toimivien upseereiden tietotarpeista.

Välineet:

Välineitä ovat älylliset ja aineelliset välineet, joiden avulla tekijä:

1. Hankkii tietoa toiminnan kohteesta.
2. Havainnoi, tulkitsee ja arvioi kohteen tilaa.
3. Muuttaa kohdetta niin, että syntyy tarkoitettu tulos. Pelkät materiaaliset välineet eivät riitä vaan tarvitaan monenlaista tietoperustaa: käsitteitä, toimintamalleja, teorioita.

Havaintoaineiston perusteella tähän osa-alueeseen kiinnitettiin eniten huomiota. Ajateltiin, että teknisten innovaatioiden avulla ongelmat ratkeavat. Tietojärjestelmät ovat organisaation keskeinen väline. Joissakin teorioissa ja erityisesti tekniikkapainotteisissa yksiköissä ne ovat nousseet pääasemaan. Tietojärjestelmien käyttöönotto on itsessään synnyttänyt ongelmia yksittäisten työntekijöiden ja yhteisöjen työhön. Uusissa monimutkaisissa järjestelmissä saattaa hämärtyä käsitys oman työn kokonaisuudesta ja sen liittymisestä työhön. Virhe tapahtuu, jos tietojärjestelmä mielletään toimijaksi. Sellainen se ei ole, sillä vuorovaikutuksen on edelleen tapahduttava ihmisten, todellisten toimijoiden välillä. Tietojärjestelmä on kuitenkin ajateltava erottamattomasti osaksi toimintaa. Järjestelmiä tulisi kehittää yhdessä työn tarkoituksen kanssa. Hyvään järjestelmään ei kiinnitä huomiota, koska se toimii työn kanssa. Huono järjestelmä pyrkii toimimaan vuorovaikutuksen osapuolena, ei välineenä. Informaatio- ja sitä tukevan teknologiajärjestelmän tulee kyetä vastaamaan organisaation tietotarpeisiin siten, että oikea tieto on käytettävissä oikeilla ihmisillä oikeassa muodossa oikealla hetkellä. Tieto muuttuu vasta ymmärrykseksi, kun ammattitaitoinen henkilöstö on analysoinut ja edelleen tulkinut vaikuttavan tietomassan.¹⁵⁸

¹⁵⁸ Alberts, D.S. & Hayes R.E: *Understanding information age warfare*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. Washington, 2001, s. 22.

Kriisinhallintaoperaatioiden kansallinen johtaminen on muuttunut kohti verkostopohjaista organisaatiota. Ryhmissä tapahtuvasta suunnittelusta ja arvioimisesta on tullut säännönmukainen osa henkilöstön toimenkuvaa. Ihmiset ovat fyysisesti eri paikoissa, jolloin tietojärjestelmiä on käytettävä kommunikointiin ja jolloin hiljainen tieto ei välity. Kriisinhallintaorganisaation johtamisen välineet eivät kuitenkaan ole täysin samat kuin kansallisten joukkojen johtamisen, jossa PVAH ja TVJAH luovat merkittävän alustan joukkojen tilannekuvan luonnissa. Teon johtamisen, yhteistyön ja koordinaation välineenä tilannetietoisuuden luonnissa ovat puheyhteydet ja atk-järjestelmät. Uusi teknologia ei vaikuta toimintaan ja tekoihin välittömästi, vaan sen kautta minkälaisen uusien tavoitteiden saavuttamisen se tekee mahdolliseksi.¹⁵⁹ Toimintajärjestelmässä näiden luotettavuudella, tiedon salaamisella ja kestävyydellä on erityisen tärkeä merkitys, koska näiden teonvälineiden vikaantuminen (tuhoaminen) johtaa järjestelmän lamaantumiseen.

Tieto on usein sellaisessa muodossa, karttoina, kuvina, raportteina, tutkimuspapereina ja kirjoina, että niiden hyödyntäminen ei ajan rajallisuuden vuoksi ole mahdollista. Uudenlaisen toimintatapamallin tietokanta sisältää keskeisiä asioita, huolellisesti valikoituja ja hyvin editoituja tiivistelmiä materiaalista. Uusi toimintatapamalli vaatii tietotarpeita, jotka antaessaan myös ylempi johto sitoutuu ajattelemaan organisaation tehokkuutta. Tiedon perusteella toteutuu kansallinen johtaminen.

Uudenlaisen toimintatapamallin tietokanta kriisinhallintaorganisaation toiminnasta voitaisiin rakentaa esimerkiksi Iso-Britannian mallin mukaan neljän eri sovellituksen avulla:¹⁶⁰

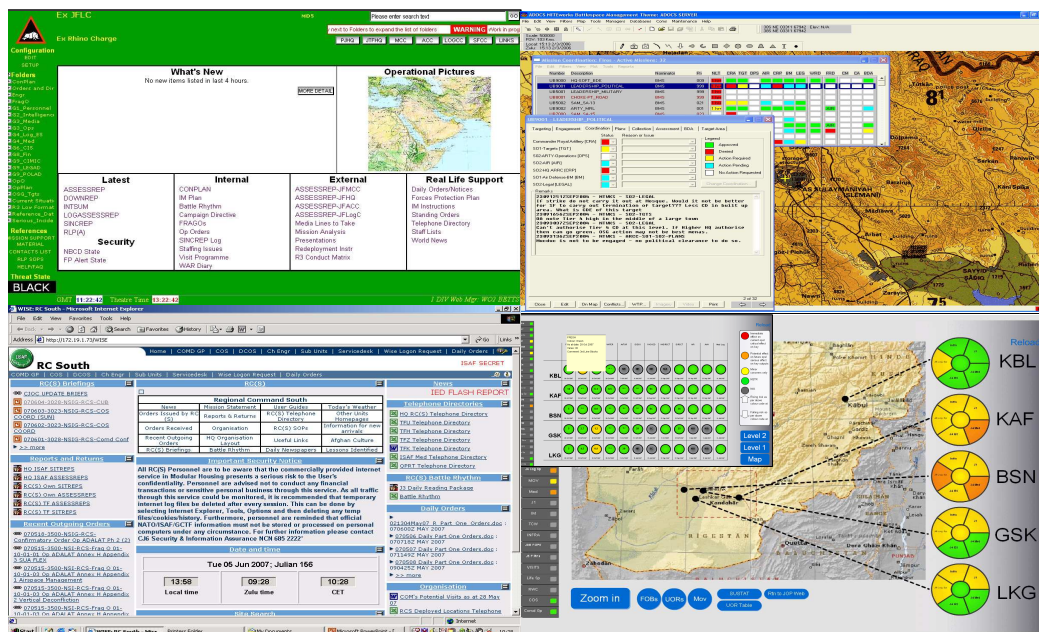
Tilannekuva voisi koostua neljästä näkymästä (kuva 24), jotka ovat:

1. WEB-portaali (operaatioon liittyvät käsky, raportit, analyysit, yms.).
2. Maantieteellinen – sovellutus, joka sisältää alueeseen sidotut tapahtumat.
3. Kollaboraatiotyökalut – sovellutus, suunnittelua varten.
4. ”Liikennevalot” – sovellutus, kuvaamaan tilannetta alueella.

¹⁵⁹ Engeström (1998), s. 44.

¹⁶⁰ Vitali Rob, Commander, J5 Plans SO1 Maritime PJHQ Comd Brief, MA2 CJO, 27.8.2008, materiaali kirjoittajalla.

Joint Operations Picture



Kuva 24: Tilannekuva operaatiosta

Järjestelmän periaatteena on, että tieto syötetään vain kerran. Tärkeää on, että kaikki toimijat pääsevät lukemaan, tuottamaan, muokkaamaan ja hyväksymään tietoja järjestelmään.

Edellä kuvattu tilannekuva koostuisi tietovirtaprosessista. Mallissa kootaan viestit eri toimijoilta maa-, meri- ja ilmavoimissa työskenteleviltä kriisinhallintaorganisaation jäseniltä. Tietovirta sisältää tietoa verkkopalvelun käyttäjiltä, matkalaitteista, muista järjestelmistä (esim. tiedonsiirtosovellutukset) ja automatisoidusti tapahtumapalveluiden kautta. Oleellista on, että tietovirta päivittyy jatkuvasti ja sitä voidaan tarkastella sellaisenaan, mutta se on todennäköisesti hyvin kaoottinen, ellei sitä jäsennetä. Koska kriisinhallintaorganisaatio on nykyisin hajallaan ja rotaatiot nopeita, hiljaisen tiedon siirtyminen aiheuttaa kitkaa tiedon siirtymiseen ja sitä kautta tehtävien toteuttamiseen.

Tietovirrasta voidaan suodattaa esiin pienempiä tietovirtoja. Erilaiset tiedot voivat olla esim:

1. Afganistania koskevat viestit
2. Operaatioihin liittyvät viestit
3. Turvallisuustapahtumiin liittyvät viestit
4. Logistiikkaan liittyvät viestit
5. Henkilöstöön liittyvät viestit
6. Materiaaliin liittyvät viestit
7. Projektin jäsenten lähettämät viestit
8. Tärkeiksi merkityt viestit

Kun nämä viestit ”merkitään (tag)” raportin kirjoittajan toimesta, ne voidaan kohtuullisen helposti kanavoida tietosiiloihin, joista tarvittava tieto on saatavissa. Tieto voidaan kanavoida myös niin, että polkua pitkin pääsee eteenpäin. Esimerkiksi niin, että Afganistania koskevat viestit ovat ns. Afganistan-polun päässä. Raportointi voidaan tehdä usealla eri formaatilla.

Kohde:

Kohde oli tässä tutkimuksessa Puolustusvoimat ja sen sisällä kriisinhallinnan tilannetietoa tuottava yhteisö. Ylimpänä tasona toimii Pääesikunta. Sen tehtävänä on myös tiedon välitysprosessin johtaminen. Prosessin ohjaaminen on tilannetietoisuuden tuottamisen tärkeimpiä tehtäviä kaikilla tasoilla. Havaintoaineistosta selvisi, että suurin osa prosessin tuotteista on pääasiassa tapahtumatietoisuutta. Operaatioiden kehittymisen seurantaan vaadittava analyysi on sattumanvaraista, eikä sen perusteella voida tehdä pitkälle vietyjä johtopäätöksiä. Kehittämisaalueita ovat:

- tietotarpeen suunnittelu
- tiedon paikantaminen ja sijoitus
- tiedon arviointi
- tulevan tietotarpeen analysointi
- suunnitelma osaamisen hankkimisesta
- tiedonkulun analysointi ja tehostaminen
- selvitys tiedon hyödyntämisestä organisaatiossa
- selvitys tietokantojen ja muun tietotekniikan hyödyntämisestä

Avoin tiedonvälitys on yksi osa-alue, joka liittyy kehittämistarpeisiin. Tieto pitää saada kulkemaan horisontaalisesti. Jos esikuntien sisällä määritellään tilannetiedon tuottamisen osalta yhteiset tavoitteet, tuotetaan yhteinen reaaliaikainen tilannekuva kaikille tarvitsijoille. Puolustusvoimissa voidaan hyödyntää tietojärjestelmiä, neuvotteluita ja kokouksia tietovarannon jakamiseksi. On myös tärkeää, että alemmas kerrotaan, mitä tietoa kaivataan, mistä sitä halutaan ja milloin tieto tarvitaan.

Tulos:

Toimintajärjestelmän tavoitteena on reaaliaikainen yhtenäinen tilannekuva. Tilannekuvan laatua on hankalaa arvioida numeraalisesti. Yhteisöllä oli kirjavia käsityksiä tilannekuvan laadusta. Keskimäärin nykyiseen tilannekuvaan oltiin tyytyväisiä silloin, kun ongelmia ei ole. Haasteita syntyi yhtenäisen tilannekuvan kokoamisessa. Sen saavuttamiseksi löydettiin seuraavia kehittämisaalueita:

1. Kerrotaan tietotarpeet alemmalle tasolle.
2. Määritetään yhteiset tavoitteet.
3. Parannetaan tiedonkulkua tasojen välillä.
4. Lisätään yhteistyötä tasojen välillä.
5. Jalostetaan tietoa tietokategorioinnilla kerros kerrokselta.
6. Hyödynnetään tietojärjestelmää, videoneuvotteluja ja kokouksia.

Ilmiön laajuuden ja sääntöjen sekä työvälineiden laadun ansiosta toimintatapamalli tuottaa rajatusti uutta tietopääomaan kriisinhallintayhteisölle. Tiedon avulla pitää kyetä kriisinhallinajoukkojen kansalliseen johtamiseen. Uuden, jaetun ja yleistetyn tiedon on mahdollistettava päätöksenteko muuttuvassa ja monimutkaistuvassa toimintaympäristössä: ¹⁶¹

1. Tiedolla pitää kyetä tukemaan kriisialueella olevia joukkoja kansallisen johtamisen keinoin.
2. Tietojen perusteella pitää kyetä kriisinhallintajoukkojen suorituskykyjen kehittämiseen (joukkojen taktiikka, koulutus ja varustus olosuhteiden mukainen).
3. Aikasarjoja ja kehityssuuntia seuraamalla pitää saada tietoa, onko operaation luonne muuttumassa. Tähän tarvitaan prosessi, joka tuottaa mittareita ja analyysiä. Näitä ovat esimerkiksi kausikatsaukset.
4. Tiedon perusteella pitää kyetä kehittämään organisaatiota.
5. Tiedon perusteella pitää kyetä antamaan joukoille selkeämpiä kansallisen johtamisen mukaisia tehtäviä.
6. Tiedon perusteella pitää kyetä johtamaan huollolliset tehtävät.
7. Tietoa tarvitaan tiedottamisen pohjaksi.

2000-luvulla kansainvälisten uutistoimistojen syöttämä tieto kriisipesäkkeistä maailmalle on moninkertaistunut. Tämä on aiheuttanut paineita myös tietotarpeiden reaaliaikaisuuteen ja prosessin tuotteisiin kotimaassa. Komentaja haluaa tietää turvallisuustapahtumista mieluiten ennen kuin toimittajat kysyvät häneltä asiasta. Samalla komentaja haluaa tietää, miten operaatio kehittyy pitemmällä aikajänteellä. Voi myös olla, että tilannetietoisuuden malli tuottaa lopputuloksena kansallisille johtajille tilannetietoisuuden, joka on parempi kuin kohdealueella olevalla komentajalla. Silloin on vaarana, että ylin johtamisen taso sortuu yksityiskohtien ja taktisen tason johtamiseen. Toisaalta uusien järjestelmien on mahdollistettava hyvinkin yksityiskohtainen tilannekuva ylös asti, koska siellä tapahtuu koordinointi kansainvälisten kumppaneiden kanssa.

¹⁶¹ Peltonen, em. haastattelu.

6 TULOSTEN ARVIOINTI

6.1 Päätelmiä ja pohdintaa

Toimintaympäristöä hyvin palvellut byrokraattinen toimintatapa ei enää kykene vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Muutosten ennakointi edellyttää uusien toimintatapojen aktiivista tutkivaa kokeilua. Yksilöltä ja ryhmältä vaaditaan laadullisesti kehittyneitä tapoja oppia. Uudet toimintatavat on saatava nopeasti ja laajasti välittymään käytäntöön.

Samalla kun yhteisö esittää kriittisiä epäilyjä uusien toimintamallien realistisuudesta, se joutuu kuitenkin tekemään jotain kyetäkseen vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. Puolustusvoimissa, joka on hyvin monokulttuurinen, kehityksen käsite otetaan helposti vastaan aika itsestään selvänä. Kehitys tapahtuu siihen suuntaan, minkä meidän kulttuurimme selvästi omaksumat esikuvat sanelevat. Kun joutuu monikulttuuriseen tilanteeseen, herää kysymys, ”which way is up?”, eli mikä tie vie ylös, koska joka maalle se näyttää olevan hieman eri tie.

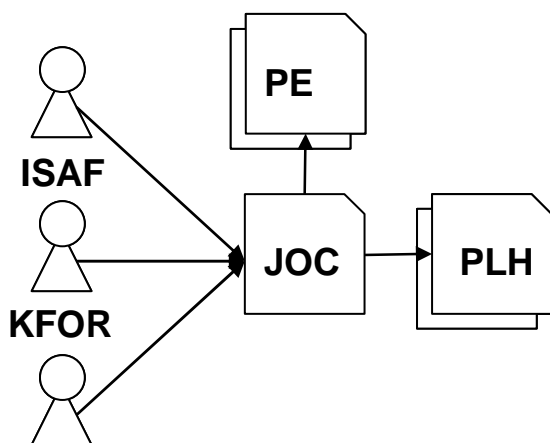
Kehittämistä vaivaa antiikista ja renessanssin ajasta juontava tieteenfilosofia, jonka mukaan kaikkeen on löydettävissä yksi oikea ratkaisu, määräävä syy huonojen, väärrien ja merkityksettömien joukosta. Todellisuudessa kansainvälisissä ja monikulttuurisissa kriisinhallinnan ympäristöissä ei voi luottaa ”parhaisiin mahdollisiin” malleihin, joiden oletetaan toimivan konteksteista ja rajattomista käyttöyhteyksistä riippumatta kaikissa toimintaympäristöissä. Toimintajärjestelmää ei tulisi ymmärtää vanhoihin rakenteisiin ja organisaatioihin tukeutumiseksi tai epävarmuuden hallitsemiseksi niiden pohjalta. Jos näin ei tehdä, voitaisiin tulevaisuudessa onnistua vastaamaan monimuotoisten kriisinhallintaoperaatioiden tiettyyn paikkaan ja aikaan sidottujen, erottamattomasti globaalien ja paikallisten toimintaympäristöjen haasteisiin. Toimivan mallin luominen voisi syntyä kokeellisten ja tulevia rakenteita visioivien hankkeiden ja organisaatiomuotojen merkittävästä lisäämisestä, joka vaatii riittävän hyvää toimintaympäristön tuntemusta.

Uutta toimintatapamallia rakentaessani otin huomioon tehtävät, organisaatorakenteen, työntekijät, sekä lopputuotteet. Tilannetietoisuuden perusteella pitäisi hahmottaa nykyinen tilanne mutta samalla muodostaa käsitys operaation kehittymisestä. Prosessi antaa perusteita nähdä eteenpäin. Uusien kriisinhallinnan suorituskkyjen suunnittelun tarpeet pitää muodostua tilannetietoisuuden perusteella.

Uhkana oli jälleen kerran luoda uusi toimintajärjestelmä, joka ei ole kykenevä uuden tiedon hankkimiseen tai tuottamiseen. Näkökulman piti kyseenalaistaa pelkkää kustannusten leik-

kaamista korostava kehitys ja korostaa investoimista tiedon tuottamiseen ja hyödyntämisen prosesseihin organisaatiossa. Mallien pohjalta löytyi merkityksiä ja lopulta ratkaisu siitä, miten tietoa voidaan hallita.

Suoraviivainen toimintamalli vastasi useimpiin tutkimuksen aikana eteen tulleisiin haasteisiin. Sitä ei tule katsoa vain staattista toimintahorisonttia vastaan, vaan moniulotteisena mallina, jossa on toisiaan leikkaavia ja risteäviä syvyys-suhteita. Mallia voidaan edelleen jalostaa toimintaympäristön muuttuessa tukemaan organisaation missiota ja tavoitteita. Malli on tarkoitettu toteutettavaksi sekä kotimaassa että operaatiossa. Uuden mallin tavoitteena on vähentää toisaikaisen informaation tarvetta kotimaisiin esikuntiin jo ennestään haastavissa olosuhteissa toimivilta joukoiltamme. Toimivaltaa on lisättävä ja byrokratiaa vähennettävä niiltä osin, kuin se on mahdollista. Tätä edistää kriisialueelle lähetettävä kansallinen tukisolu. Sen tehtävänä on huolehtia tilannetiedon kokoamisesta, välittämisestä ja joukon kehittämistarpeiden analysoinnista. Tällä tavalla parannamme kykyämme käsitellä ja analysoida tietoa jo itse paikalla, alimmalta tasolta lähtien. Tämä on aina ollut vahvuutemme verrattuna moniin muihin maihin, jotka pakkaavat suuret määrät tietoa kotimaahan analysoitavaksi. Tämä aiheuttaa väistämättä ongelmia tiedon hallinnassa. Uusi toimintamalli varmistaa, että tieto siirtyy eikä jää prosessin. Keskeistä on tiedon tarpeen rajaaminen: mitä tietoa tarvitaan, kuinka usein tieto tarvitaan ja mitkä ovat tarvittavat tietolähteet - kukaan ei kykene seuraamaan kaikkea. Uudessa mallissa lähetetään tilannekuva nopeasti niille, joille se kuuluu. Päätöksenteon viivästyminen johtaa kriisitilanteessa ongelmiin. Vanha kiinalainen sananlasku toteaa: ”*Many a false step is made by standing still*”.¹⁶²



Kuva 25: Uusi toimintatapamalli

¹⁶² Railo, Erkki, E: *Innovaatioita on – onko strategioita?*, Oy Nord Print Ab, Helsinki, 2010, s. 21.

Toimintamallin pitää olla mahdollisimman suoraviivainen, tiedon pitää olla oikeaa, selkeästi ilmaistua. Silloin varmistetaan se, että tieto tulee mahdollisimman suoraan sinne, missä sitä muokataan. Muokkauksen tuotteena syntyvät johtoa palvelevat tietotarpeet. Lyhyt komentojuttu mahdollistaa nopeamman reagoinnin (kuva 25). Koska kaikki keskeiset päätökset kriisinhallintaoperaation kehittymisestä tehdään usein Pääesikunta – puolustusministeriö-tasolla, tulisi operaatiota kansallisesti johtava esikunta sijaita kansainvälisen mallin mukaisesti suoraan Pääesikunnan alaisuudessa. Samaan aikaan yksinkertaisempi malli takaa nopeamman ja tarkemman tiedotuksen. Keskitetty malli vaatii vähemmän henkilöstöä ja myös vähemmän 24/7 valmiudessa olevaa henkilöstöä. Nykyisessä mallissa puolustushaarat sitoutuvat tiedon välittämiseen eikä meillä riitä tulevaisuudessa henkilöstöä ja osaamista monille eri toiminnan tasoille. Moniportainen tiedonkeruuketju sekoittaa toimintajärjestelmää ja aiheuttaa päällekkäisiä tehtäviä. Virtaviivaistamalla keskitetään jo muutenkin vajavaiset henkilöstöresurssit ja säästetään rahaa, jota tulevaisuudessa jaetaan yhä niukemmin.

Uusi toimintatapamalli ei tue nykyistä puolustusvoimien organisaatorakennetta. Nykyisen organisaatorakenteen säilyessä luontevin vaihtoehto on koota tietoa edelleen puolustushaarojen operaatiokeskusten kautta. Tosiasia on, että meiltä puuttuu kriisinhallintaan erikoistunutta henkilöstöä, analysointi- ja tiedonkäsittelykyvystä puhumattakaan. Näiden asioiden korjaaminen nykyisen säästöohjelman puitteissa on haasteellista. Tulevaisuudessa meillä pitää joka tapauksessa olla selkeästi määritelty rakenne, prosessi, tietosisältö ja työkalut kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan tilannetietoisuuden tuottamiseksi – ei pelkästään tilannekuvan luomisen kannalta vaan myös kansallisen johtamisen näkökulmasta.

Mikä on tämän työn merkitys? Vaatii suuren rakennemuutoksen puolustusvoimien sisällä, jotta uuteen malliin voitaisiin siirtyä. Kuka tekee vaikean päätöksen siitä, että puolustushaarat keskittyisivät tulevaisuudessa ainoastaan joukkotuotantoon ja koulutukseen? Puolustushaarojen operaatiokeskukset lakkautettaisiin, ja Pääesikunnan alainen operaatioesikunta ottaisi tehtäväkseen operatiiviset tehtävät mukaan lukien kriisinhallintaoperaatioiden johtamisen, suorituskkyjen kehittämisen ohjaamisen ja tilannetietoisuuden tuottamisen. Rakennemuutoksen mukanaan tuoma toimintatapamalli mahdollistaisi mahdollisimman suodattamattoman ja relevantin tiedon päätöksentekijöille Pääesikunnassa ja puolustusministeriössä, minkä pohjalta voitaisiin sitten antaa tehtäviä puolustushaaroille. Näiden toimenpiteiden seurauksena meillä olisi käytössä keskitetty kriisinhallintaoperaation tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamalli, joka olisi myös kansainvälisesti yhteensopiva. Liian yksinkertaista? Liian selkeää? Puolustusvoimissa suunnitellaan suurta rakennemuutosta 2016, jossa valta- ja vastuukysymykset nousevat varmasti esiin. Uuden toimintamallin luominen on nyt mahdollista. Rakennemuutoksen tarkoitus on palata peruskysymysten äärelle: mitkä ovat puolustusvoimien teh-

tävät? Osallistuminen kriisinhallintaan tulee säilymään yhtenä niistä. Sen johtamiseen tarvitaan tehokas organisaatio ja riittävä tilannekuva. Edellytykset kokonaisvaltaiselle kriisinhallinnalle on luotava sellaisiksi, että se vastaa tarkoitustaan. Tiedon laatu ja tuottavuus ovat kuitenkin olennaisia: operaation menestys riippuu käytettävissä olevan tietämyksen ominaisuuksista ja hallinnasta. Ilman riittävää tilannetietoisuutta ei oikeita päätöksiä kykene kukaan tekemään. Uusien visioiden toteuttaminen edellyttää nykyisen toiminnan destabilointia, järkyttämistä ja aukaisemista. Ketjun päässä ovat päätöksiä tekevät johtajat, joiden pitäisi muodostaa käsityksiä ympäröivästä maailmasta ja yhdistellä asioita. Ilman luovuuden tunnistamista ja tunnustamista ei synny uutta. Onko nyt luovuuden aika?

6.2 Tutkimuksen lähestymistavan ja menetelmien arviointi

”Tämä tutkimus osuu oikeaan paikkaan. Jos tulokset osuvat kohdalleen, sitä voidaan hyödyntää sellaisenaan tilannetietoisuuden kehittämisessä.”¹⁶³

Sotilaallisen kriisinhallintaoperaation tilannetietoisuuden tuottamisen toimintatapamalli on monimuotoinen ihmisten, tietojärjestelmien, informaation, säännösten ja käskyjen toisistaan riippuvainen järjestelmä. Sen kuvaamiseen sopii hyvin kehittävän työntutkimuksen teoria.

Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen. Tämä tutkimusote osoittautui tutkimusaiheeseen soveltuvaksi ja mahdollisti tutkimusaineiston hyödyntämisen. Tutkimusmenetelmä oli tutkijalle haasteellinen, koska tutkimukseen käytössä oleva aika on rajallinen ja tutkimusotteena kehittävyöntutkimus vaatii paljon työtä.

Haastatteluiden tutkimusote oli reflektiivinen mutta samalla induktiivinen, jossa yksityisistä havainnoista heijasteltiin yleisiä merkityksiä. Kokonaisuutta pyrin analysoimaan terästäen havaintoaineistoa teoreettisesti sekä käsitteellisesti. Tarkoitus oli saada lukija pohtimaan haastattelukysymyksiä ja vastauksia laajempinakin ilmiöinä. Tavoitteena oli johdatella lukijaa johtolankojen ja ajatuskulkujen rakentamisella tiettyjen ajatusten ja tulkintojen äärelle. Pyrin olemaan neutraali havainnoitsija, mielessä menetelmällisen objektiivisuuden ihanne: joku toinen tutkija voisi kerätä samat aineistot, tehdä samat analyysit ja tulisi päätymään samoihin tuloksiin sekä johtopäätöksiin.

Reflektiivinen haastattelumenetelmä osoittautui työhön hyvin soveltuvaksi. Oli todella mielenkiintoista toimia tiedon välittäjänä eri tasojen välillä. Samalla oli mahdollisuus havaita toimintaympäristön välisten suhteiden hierarkia. Ryhmäsimulaatio oli myös erittäin hyödyllinen. Vaikeinta oli kertoa osallistuville upseereille, että tässä tilaisuudessa ei haluta tietää

¹⁶³ Ala-Sankila, em. haastattelu.

omaa kantaanne asiasta, vaan pyydetään löytämään toiminnan merkityksiä. Ryhmäsimulaation järjestäminen Pääesikuntaan ei olisi onnistunut, ellei tukea olisi saatu työyhteisöltä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että valittu tutkimuksen lähestymistapa ja käytetty menetelmä olivat tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta onnistuneita. Ne sopivat käytettäväksi yhdessä, ja niiden avulla löydettiin tutkimusongelman ratkaisuväisio.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

”Tämä tutkimusmenetelmä kestää tiedeyhteisön kritiikin.”¹⁶⁴

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi tutkimusraportissa tulee kuvata tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tutkimuksen toteuttamistapa.¹⁶⁵ Nämä on kuvattu tutkimuksen luvussa Menetelmät.

Tutkimuksen haasteellisin osuus oli analysoida havaintoaineisto, jotta se vastaansanomattomasti ohjaa tiettyihin ratkaisuihin. Vaikka se oli tutkijan omaa tulkintaa, riittävän vakuuttavasti analysoituna se täyttää tieteellisen tutkimuksen kriteeristön.

Aikaisemmat tutkimukset tai kirjallisuus eivät antaneet tutkimukselle merkittävää tukea. Tutkimukselle olisi ollut eduksi, mikäli tutkija olisi pystynyt perehtymään ulkomaisten toimintatapamallien taustalla oleviin prosesseihin nykyistä laajemmin. Työn tulosten luotettavuutta heikentää se, että kohdejoukko oli suhteellisen suppea. Lisäksi haastateltavat ilmensivät vastauksissaan puhujan näkökulmaa ja pyrkimyksiä viestintätilanteessa. Tällainen käyttäytyminen sai aineksia puhujan taustalla olevien yhteisöjen ”sosiaalisista kielistä” ja heijasti siksi historiallisesti kehittyneitä kulttuurin malleja. Vastauksen muodosti ja ilmaisi aina konkreetti ihminen konkreettissa tilanteessa. Siksi haastateltavien vastaukset myös muuttuivat ja kehittivät esimerkiksi reflektiivisellä haastattelukierroksella.

6.4 Jatkotutkimus

Engeströmin mukaan nyt esitettyjen ratkaisumallien testaaminen käytännössä voisi olla tutkimuksen seuraava vaihe.¹⁶⁶ Tutkimuksessa uusien ajatusten pohjalta rakennettu malli toteutettaisiin kriisinhallintaoperaation tilannetietoisuuden tuottajien keskuudessa. Jos uusi malli otetaan käyttöön, toimeenpanovaihetta tarkasteleva implementaatiotutkimus antaisi lopullisesti käsityksen mallin toimivuudesta. Esille saataisiin mallin käyttöön ottoa hidastavat ja vaike-

¹⁶⁴ Engeström, em. haastattelu.

¹⁶⁵ Hirsjärvi (1998), s. 248.

¹⁶⁶ Engeström, em. haastattelu.

uttavat kipupisteet sekä osallistuvien tahojen ja henkilöiden sitoutuminen toimeenpanoon. Silloin voitaisiin mallia samalla muokata sen toimintaympäristöönsä paremmin sopivaksi. Tutkimuksessa voitaisiin kriittisesti tarkastella tietovirtojen vaikutuksia tilannetietoisuuden tuottamisessa. Tavoitteena voisi olla toiminnan kehittäminen edelleen tutkimuksen avulla sekä käsitteellistämällä ilmiöitä että avaamalla niihin uusia näkökulmia.

LÄHTEET

1. JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

1.1 Puolustusvoimien asiakirjat

Pääesikunta (2009): Puolustusvoimien sotilaallisen kriisinhallinnan konsepti. Pääesikunnan suunnitteluosaston asiakirja *AF23101/19.11.2009/TLL IV* (Viranomaiskäyttö). Tulostettu PVAH järjestelmästä, 27.1.2011.

Pääesikunta (2010): Sotilaallisen kriisinhallinnan suorituskykyjen kehittäminen 2010–2016, asiakirja *AG3158,/19.2.2010/TLL IV* (Viranomaiskäyttö). Tulostettu PVAH järjestelmästä 27.1.2011.

Ilmavoimat: *AFCOMFIN OP orders for Rapid Deployment Force*, luonnos/ TLL IV (Viranomaiskäyttö), 21.8.2009, s. 18, materiaali kirjoittajalla.

QINETIQ: *Operational Information Management Project*, Version 1.0, luonnos, QINETIQ/CON/CIP/TR1001921, 31.8.2010, s. 85, materiaali kirjoittajalla.

Porin Prikaatin kriisinhallinnan normi, luonnos, liite 1, 1.10.2010, materiaali kirjoittajalla.

1.2 Opinnäytteet

Lappalainen, Mikko: *Oppiva organisaatio henkilökunnan sodan ajan toimintakyvyn kehittäjäksi – sovelluskohteena ilmatorjunta-aselaji*, Maanpuolustuskorkeakoulu. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö, Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto, Helsinki, 1999.

Mero, Tuomo: *Kansainvälisen kokonaisvaltaisen kriisinhallintastrategian (comprehensive approach) mahdollisuudet kokonaismaanpuolustuksen kansainvälisen ulottuvuuden kehittämiseen. Voimakasta normipainetta vai pientä hienosäätöä?* Maanpuolustuskorkeakoulu.

Yleisesikuntaupseerikurssi 54:n diplomityö, Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto, Helsinki, 2009.

Penttilä Iiro: *Merivoimien osallistuminen merelliseen kriisinhallintaoperaatioon 2010-luvulla*, Maanpuolustuskorkeakoulu. Yleisesikuntaupseerikurssi 54:n diplomityö. Maanpuolustuskor-

keakoulun kurssikirjasto, Helsinki, 2009.

Toivonen, Petri: *Kriisinhallintaoperaation diplomatian taituria etsimässä*, Maanpuolustuskorkeakoulu. Yleisesikuntaupseerikurssi 54:n diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto, Helsinki, 2009.

1.3 Ohjesäännöt

Nato Crisis Response System Manual (NCRSM), NAC document C-M(2001)63, 24.8.2001.

Kenttäohjesääntö (2007): Yleinen osa. Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. Pääesikunta /suunnitteluosasto, Helsinki, 2007.

1.4 Haastattelut

Prikaatinkenraali Jorma Ala-Sankilan haastattelu Pääesikunnassa 1.4.2011.

Majuri Thomas Bjerregaardin (SWE Land Component Command) haastattelu, Tuusula, 14.12.2010.

Akatemian professori Yrjö Engeströmin haastattelu Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikössä 28.3.2011.

Yleisesikuntaeverstiluutnantti Tommi Haapalan haastattelu, Helsinki, 19.8.2010.

Yleisesikuntaeverstiluutnantti Pasi Hirvosen haastattelu, Helsinki 19.8.2010 ja 11.12.2010.

Yleisesikuntaeverstiluutnantti Petri Kososen, haastattelu, Helsinki, 17.8.2010 ja 12.11.2010.

Majuri Jouni Koskisen haastattelu, Mikkeli 27.8.2010.

Majuri Mikko Kurkon haastattelu Afganistan 20.5.2010 ja Säkylä 5.11.2011.

Luutnantti Janne Masalinin haastattelu, Afganistan 22.5.2010.

Komentaja Rami Peltosen haastattelu, Helsinki 19.8.2010 ja 12.11.2010.

Prikaatinkenraali Pertti Salmisen haastattelu, Bryssel, 10.5.2011.

Commander S.G.(GS) Claude Renardin, haastattelu, Bryssel, 14.4.2011.

Yleisesikuntaeverstiluutnantti Hannu Teittisen haastattelu, Helsinki, 17.8.2010 ja 12.11.2010.

Komentajakapteeni Johan Tillanderin, haastattelu, Helsinki, 27.8.2010.

Majuri Pasi Virtasen haastattelu, Mikkeli, 11.10.2010.

Yleisesikuntaeversti Arto Pekka Nurmisen haastattelu, Helsinki, 11.11.2010.

Komentaja Auvo Viita-ahon haastattelu, Helsinki, 27.8.2010.

1.5 Muut julkaisemattomat lähteet

Ala-Sankila, Jorma, prikaatinkenraali, Puolustusvoimien valmiuspäällikkö, luento YEK:lle MPKK:lla 17.5.2011, materiaali kirjoittajalla.

Maavoimien esikunta (suunnittelu osasto): Kansainvälinen toiminta, luento YEK55:lle, Mikkeli, 12.10.2010, materiaali kirjoittajalla.

Mäki, Sanna: *Tieteellinen kirjoittaminen*, 3. periodi, Turun yliopiston maantieteen laitos 2010, materiaali kirjoittajalla.

Pihamaa, Niko, majuri Pääesikunta. Pääesikunnassa järjestetyn operaatiomyllyn dokumentaatio 31.5.2010, materiaali kirjoittajalla.

Pihamaa, Niko, majuri Pääesikunta. Tutkijan omat kokemukset ja muistiinpanot kriisinhallintaoperaation tilannekuvan tuottamisessa. Tutkija teki työmatkan Afganistaniin keväällä 2009, jonka aikana teki haastatteluja ja keräsi tutkimusaineistoa tutkimusta varten.

Viita-aho, Auvo, komentaja, Verkostopuolustuksen kehittämiskeskuksen johtaja: Tiedon tasot, tilanteen esittäminen ja tulkinta. Selvitys tilannetietoisuuden, tilanneymmärryksen ja tiedon osalta. Käsitys perustuu Pääesikunnan syksyllä 2010 tuottamiin toiminnallisiin kuvauksiin puolustusjärjestelmän suorituskykyalueista ja vaatimuksista, sähköpostiviesti kirjoittajalle 26.8.2010.

Andries, Guido, Lieutenant General, Director of the Staff Department for Strategic Affairs, Defence Policy and International Relationship, Esitelmä YEK:lle 14.4.2011, materiaali kirjoittajalla.

Vitali Rob, Commander, J5 Plans SO1 Maritime PJHQ Comd Brief, MA2 CJO, 27.8.2008,

materiaali kirjoittajalla.

Kysely kriisinhallintayhteisölle organisaatioiden tehtävistä, Helsinki, 11.12.2010, materiaali kirjoittajalla.

Kysely kriisinhallintayhteisölle organisaatioiden tietotarpeista, Helsinki, 11.12.2010, materiaali kirjoittajalla.

2. JULKAISTUT LÄHTEET

2.2 Tutkimukset ja opinnäytteet

Kaivo-oja Jari & Kuusi, Osmo & Koski, Jussi T.: *Tietoyhteiskunnan elinikäinen oppiminen tulevaisuuden haasteina*, Opetusministeriö, TKK:n Tulevaisuuden tutkimus, Tampere, 1997.

Lampinen Minttu: *Users of new technology; A Discourse Analysis of a New Technology User*, Tampereen yliopistopaino oy, Tampere, 2005.

Salonen, Tiia: *Visualisoinnin kehittäminen sotilaallista tilannekuvaa ja voimasuhdeanalyysia varten*, diplomityö, Teknillinen korkeakoulu, Helsinki, 2005.

Ulkoministeriö, puolustusministeriö ja sisäasiainministeriö sekä puolustusvoimat ja Crisis Management Initiative: *Comprehensive Approach - Trends, Challenges and Possibilities for Cooperation in Crisis Prevention and Management* - Kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan haasteet ja mahdollisuudet, Helsinki, 2008.

2.2 Kirjallisuus

Kuusisto Raimo, Kuusisto Tuija (toim.), *Yhteinen tilanneymmärrys – strategis-operatiivisten päätösten tuki-palvelujen perusteet*, MPKK, Taktiikan laitos, Helsinki, 2005.

Alberts, D.S.& Hayes R.E: *Understanding information age warfare*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Washington, USA, 2001.

Alberts, D.S. & Hayes, R.E: *Power to the edge- Command, control, in the Information age*. CCRP Publication series, Washington, USA, 2003.

Applehans, W., Globe, A., Laugero, G.: *Managing Knowledge*, Addison-Westley, USA,

1999.

Bennis Warren: *An Invented Life. Reflections on Leadership and Change*. Reading Addison – Wesley Publishing Company, USA, 1993.

Bonabeu, E. & Dorigo, M. & Theraulaz, G: *Swarm intelligence: From natural to artificial systems*, New York Offord University Press, USA, 1999.

Borgman, Merja & Packlen, Esa: *Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen*, Tammer-Paino Oy, Tampere, 2002.

Von Clausewitz, Carl: *Ajatuksia sodasta ja johtamisesta*, KR-kirjat Oy, Humppila, 2010.

Davenport, T & Prusak, L.: *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harward Business School Press, USA, 1998.

Engeström, Y. & Ahonen, H: *On the materiality of social capital: An activity-theoretical exploration*, University of Wollongong Press, USA, 2001.

Engeström, Yrjö: *Perusteita, tuloksia ja haasteita*, Otavan kirjapaino, Keuruu, 1998.

Engeström, Yrjö: *Espansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*, Keuruu, Otavan kirjapaino, 2004.

Engeström Yrjö: *Learning by Expanding, An activity-theoretical approach to development research*, Oriental-Konsultit, Helsinki, 1987.

Engeström, Y., Engeström, R ja Kerosuo, H: *Neuvottelevan työtavan kehittäminen perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä Helsingissä*, Helsingin kaupungin terveysterveyston raportti 2001:5, terveysterveysto, Helsinki, 2001.

Grönfors, Terttu: *Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen*, Hansaprint Direct Oy, Vantaa, 2010.

Hakala, Juha T: *Opinnäyte ja sen ohjaaminen – johdatustutkimusprosessin hallintaan*, Gaudemus, Tampere, 1996.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula: *Tutki ja kirjoita*, Kirjayhtymä Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere, 1998.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena: *Teemahaastattelu*, Yliopistopaino, Helsinki, 1993.

- Huttunen, Mika ja Metteri, Jussi (toim): *Ajatuksia operaatiotaidon ja taktiikan laadullisesta tutkimuksesta*, MPKK TAKTL:n julkaisusarja 2, Edita Prima Oy, Helsinki, 2008.
- Jalava, Urpo & Virtanen, Päivi: *Innovatiiviseen projektijohtamiseen*, Tammer paino, Tampere, 2000.
- Pirttilä, Ilkka & Konttinen, Esa & Nuotio, Jaakko & Turjanmäki, Erkki: *Asiantuntijuuden anatomia*, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, Joensuu, 1996.
- Puolustusvoimat: *Vuosikertomus 2009*, Pääesikunnan viestintäosasto, Edita Prima Oy, 2010.
- Jackson, Michael C: *Systems approach to management*, Kluwer Academic / Plenum Publishers, New York, USA, 2000.
- Koski, Jussi, T: *Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatiosta ja tietoyhteiskunnasta*, Gummerus, Jyväskylä, 1998.
- Koski, Jussi T: *Muistio tuloksellisen luovan työskentelyn edellytyksistä*, Kuvasto ry, Helsinki, 2008.
- Leontjev, A. N: *Problems of the development of the mind*. Moscow: Progress, 1998.
- Leppänen, Anneli: *Työmallin prosessin mallintaminen – tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä*, Miktor, Helsinki, 2000.
- Helakorpi, Seppo: *Opinnäytetyö ja tutkimus ammattikorkeakoulussa*, HMAK:n julkaisu, 1999.
- Sadeniemi, Matti: *Nykysuomen sanakirja*, osa 5, Suomalaisen kirjallisuuden seura, WSOY, Porvoo, WS Book-well Oy, Juva, 1980.
- Silverman, D: *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage, 2001.
- Ulkoasiainministeriö (2009): *Suomen kokonaisvaltainen kriisinhallintastrategia*, Ulkoasiainministeriön julkaisuja 15/2009.
- Valpola, Veli: *Suuri sivistyssanakirja*, WS Bookwell Oy, Juva, 2000.
- Leppänen, Anneli: *Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä*, Työterveyslaitos, Helsinki, 2000.

Railo, Erkki, E: *Innovaatioita on – onko strategioita?*, Oy Nord Print Ab, Helsinki, 2010.

Valtioneuvoston selonteko VNS 11/2009: *Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2009*, Valtioneuvoston kanslia, Helsinki, 2009.

Virtainlahti, Sanna: *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*, Kariston kirjapaino, Hämeenlinna, 2009.

2.3 Artikkelit

Jokela, Aimo: Kansainvälisen operaation logistiset haasteet, *Rannikon Puolustaja* 1/2009.

Limnel, Jarno, kapteeni: Kriisinhallintaa tulisi perustella avoimemmin, *Ulkopolitiikka lehti* 2/2009.

Virrantaus, Kirsi, professori: Kriisinhallinnan tilannekuvakartta, *TKK Positio*, 3/2008.

Parkatti, Veli-Pekka, prikaatinkenraali: ISAF:n aktiivisuus ja kohonnut riskitaso pakottavat muutamaa kriisinhallinnan toimintamuotoja, *Ruotuväki*, 14/2010.

2.4 Muut lähteet

Gould, Stephen Jay: *FULL HOUSE: The Spread of Excellence from Plato to Darwin*, New York (Harmony Books, reviewed by Marc Ortlieb, 1996, <http://home.vicnet.net.au/~mortlieb/house.htm>, 13.1.2011.

Halonen Tarja, Tasavallan presidentti: Esitelmä Turvallisuustieteellisessä yhdistyksessä Turun yliopistolla 5.4.2005, Tasavallan presidentin puheet ja haastattelut, tietopankki, <http://www.president.fi/public/default.aspx?nodeid=41417&contentlan=1&culture=fi-FI>, 20.8.2010.

Helsingin Yliopisto, käyttäytymistieteellinen tiedekunta, <http://www.helsinki.fi/behav/yksikot/ttkty.htm>, 26.1.2007.

Laamanen, Kai: *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*, laatukeskus, 2009, http://www.bookplus.fi/kirjat/laamanen,_kai/johda_liiketoimintaa_prosessien_verkkona-4224118, 24.6.2011.

Leontjèv, Aleksei Nikolai: *Activity, consciousness, and personality*. Englewood Cliffs, USA,

1978, <http://www.edu.helsinki.fi/activity/people/engestro/files/KTT04-osa1.pdf>,
23.01.2007.

Malinowski, Bronislaw: The problem of meaning in primitive languages, Rotledge & Kegan Paul, Trench, Trubner, London, UK, 1923, s. 6, <http://books.google.co.uk/books>, 25.6.2011.

Puolustusvoimat: Suomen osallistuminen ISAF-operaatioon,
<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat>, 13.1.2011.

Virtuaaliammattikorkeakoulu: Laadullisen tutkimuksen rakenne, <http://www.amk.fi/>
23.6.2011.

LIITTEET

- Liite 1 Suomalaisten kriisinhallintajoukkojen sijainti Afganistanissa 2011
- Liite 2 Belgian yhteisoperaatioesikunnan organisaatio
- Liite 3 Kyselypohja kriisinhallintaorganisaatioiden tehtävistä ja tietotarpeista
- Liite 4 Kyselypohja Viking 11 -harjoituksessa
- Liite 5 1. kierroksen teemahaastattelun kysymysrunko
- Liite 6 Reflektiivisen teemahaastattelun kysymysrunko
- Liite 7 Esimerkki tapahtumailmoitus pohjasta
- Liite 8 Esimerkki tilanteenarviointiraportista

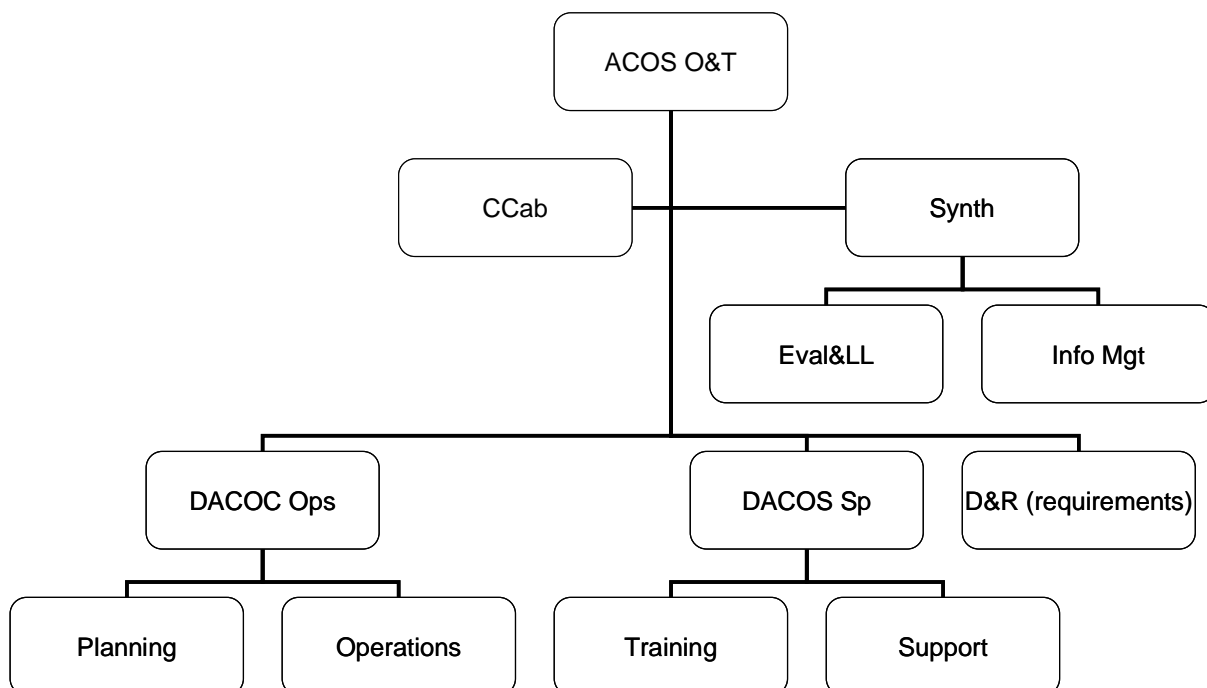
SUOMALAISTEN TOIMIPAIKAT AFGANISTANISSA KESÄLLÄ 2011



Kuvalähde: Puolustusvoimat (2011).

BELGIAN ASEVOIMIEN OPERAATIOESIKUNNAN ORGANISAATORAKENNE

Structure ACOS Operations & Training



Kuvalähde: Andries, Guido, Lieutenant General, Director of the Staff Department for Strategic Affairs, Defence Policy and International Relationship, Esitelmä YEK:lle 14.4.2011, materiaali kirjoittajalla.

KYSELY 1 KRIISINHALLINNAN ASiantuntijoille**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU****PYYNTÖ**

Yleisesikuntaupseerikurssi 55

Kapteeni Niko Pihamaa

Santahamina

7.9.2010

1(2)

KAPT PIHAMAAN YE-KURSSIN DIPLOMITYÖHÖN LIITTYVÄ KYSELY**A. TAUSTATIEDOT**

1. Nimi, tehtävä, organisaatio.
2. Liittymäpinta kriisinhallinnan tilannetietoisuuden tuottamiseen.
3. Omakohtainen kokemus kriisinhallinnasta (operaatiot/vast ja tehtävä).

B. MIKÄ ON ORGANISAATIOSI TEHTÄVÄ? MIKÄ ON TIETOTARPEESI KRIISINHALLINTAAN LIITTYEN?**Mitkä tehtävät tunnistat oman organisaatiosi tehtäviksi?**

Tehtävä / lisää tarvittaessa	Merkitse tähän rasti, jos tämä on organisaatiosi tehtävä?
Kriisinhallintaoperaatioiden tilannekuvan tuottaminen ja jakaminen osana valtakunnallista tilannekuvaa	
Kriisinhallintaorganisaation johtaminen	
Kriisinhallinnan suorituskykyjen suunnitteleminen, keskittäminen, ylläpitäminen ja kotiuttaminen	
Käynnissä olevien operaatioiden sekä mahdollisten uusien operaatioiden uhka-tilanteen seuraaminen ja näistä uhka- ja tiedusteluarvioiden tuottaminen päätöksenteon perustaksi	
Potilasevakuoinnin johtaminen operaatioalueella ja tarvittaessa kotimaahan	

Rakentamaan ja ylläpitämään kriisinhallintajoukkojen liittyminen kansainvälisiin johtamisjärjestelmiin	
Asettaa suorituskyykyluettelon mukaiset joukot kriisinhallintaoperaatioihin.	
Asettaa kaikkien puolustushaarojen nopean toiminnan kyykyä korkeaan valmiuteen erillisellä päätöksellä	

MITKÄ OVAT ORGANISAATIOSI TIETOTARPEET?

- 1. Mitä tietoja tarvitsen tehtäväni toteuttamiseen?**
- 2. Mistä saan nämä tiedot?**
- 3. Milloin tarvitsen minkäkin tiedon?**

KYSELY VIKING 11 – HARJOITUKSESSA**BFOR HQ****REQUEST**

VIKING 11

Capt Niko Pihamaa

Engöping, Sweden

10.4.2011

CAPT NIKO PIHAMAA RESEARCH QUESTIONS

I do research about Situation Awareness in Finnish National Defence University. These questions would help me to get international perspective and get some larger view of this issue. You are free to answer these questions as convenient, all feedback would be important, Thank You!

Please sent this back to me during this day (Wednesday)

1. What was your position in JOC?
2. What information you need to establish your situation awareness, what are JOC CIR in your point of view?
3. Where do you get information concerning your branch in JOC?
4. When do you need information?
5. What are main issues in concerning information flow in JOC?
6. Lessons identified in this exercise?
7. Free Word?

HAASTATTELURUNKO KRIISINHALLINNAN ASiantuntijoille**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

Yleisesikuntaupseerikurssi 55

Kapteeni Niko Pihamaa

Santahamina

PYYNTÖ

7.9.2010

1(2)

KAPT PIHAMAAN YE-KURSSIN DIPLOMITYÖHÖN LIITTYVÄ TEEMAHAASTATTELU**A. TAUSTATIEDOT**

1. Nimi, tehtävä, organisaatio.
2. Liittymäpinta kriisinhallinnan tilannetietoisuuden tuottamiseen.
3. Omakohtainen kokemus kriisinhallinnasta (operaatiot/vast ja tehtävä).

B. TUOTTAAKO ORGANISAATIO TILANNETIETOISUUDEN PÄÄTÖKSENTEON POHJAKSI?

Haastattelun teemat ovat:

1. Onko toiminta tehtävän tarpeen mukaista?
2. Millainen merkitys resursseilla on toiminnan suorittamiseen?
3. Millainen on lopputuote?

Teemahaastattelukysymykset:

1. Onko alempaa tuleva tieto riittävää tehtäväsi toteuttamiseen?
2. Onko organisaatiosi tuottama tilannetietoisuus riittävä päätöksenteon pohjaksi?
3. Ovatko rajapinnat horisontaalisesti selkeitä esikunnan operatiivisen ja suunnittelu-osaston välillä (3/5)?
 - Onko johtamisen toimintatapamalli selkeä?

- Ovatko rajapinnat selkeitä eri tasojen välillä (J5/J3)?
 - Onko tehtäväjako oikea?
 - Tekeekö oma sektorisi tehtävänsä mukaisia asioita?
4. Pitääkö organisaatiollasi olla pintatilannekuva?
 5. Mitkä ovat ne tiedot, joita ylin johto tarvitsee?
 6. Onko resursseja riittävästi?
 7. Mitkä ovat suurimmat haasteet?
 8. Miten toimintaa pitäisi kehittää?
 9. Miten oman organisaatiosi kannalta tilannetietoisuus muodostetaan?
 10. Onko ”yhden luukun” periaate mielestäsi hyvä toimintatapamalli?
 11. Millä toiminnan tasolla kokonaiskuva operaatiosta pitäisi muodostaa?
 12. Onko raportointiformaatti oikea?
 13. Tuottaako prosessi riittävästi tuotteita?
 14. Mitä mielestäsi tilannetietoisuus pitää sisällään?

HAASTATTELURUNKO KRIISINHALLINNAN ASiantuntijoille**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

Yleisesikuntaupseerikurssi 55

Kapteeni Niko Pihamaa

Santahamina

PYYNTÖ

1.11.2010

1(2)

KAPT PIHAMAAN YE-KURSSIN DIPLOMITYÖHÖN LIITTYVÄ TEEMAHAASTATTELU – REFLEKTIIVINEN OTE**A. TAUSTATIEDOT**

1. Nimi, tehtävä, organisaatio.
2. Liittymäpinta kriisinhallinnan tilannetietoisuuden tuottamiseen.
3. Omakohtainen kokemus kriisinhallinnasta (operaatiot/vast ja tehtävä).

B. MUUT ORGANISAATIOT OVAT ESITTÄNEET / VASTANNEET ENSIMMÄISESSÄ TEEMAHAASTATTELUSSA ESITETYLLE TAVALLA. PITÄVÄTKÖ VÄITTÄMÄT OMASTA MIELESTÄSI PAIKKANSA?

esimerkkejä:

”Puolustusvoimissa ei tiedetä, mitä kriisinhallintakumppanit tekevät.”

”Ongelma on Suomen ja Ruotsin välisessä yhteisessä kriisinhallintajoukkojen suunnitteluprosessissa. Kenraalitasolla yhteistyö toimii mutta mitä alemmas organisaatiossa tullaan, sitä huonommin yhteistyö toteutuu.”

”Puolustusvoimissa tehdään kriisinhallintaan liittyen päällekkäistä suunnittelua. Samaan aikaan suunnitellaan samaa asiaa eri tasoilla, on epäselvää kenellä on vastuu.”

”Ruotsin puolustusvoimien johto haluaa tietää pienimmistäkin taktisen tason tapahtumista Afganistanissa.”

”Meillä ei ole tilannetietoisuutta. Meillä on sirpaledataa, jonka mukaan yritetään muodostaa nopeasti käsitys operaatiosta.”

”Informaatiotulva on liian suuri, J5:lla ei ole kykyä analysoida mikä on oleellista!”

"Henkilöstöä on liian vähän!"

"Raportin kirjoittaja ei tiedä, kenelle tieto menee ja mihin tietotarpeeseen."

"Puolustusvoimien ylin johto tarvitsee riittävän tiedon pelkästään tiedottamista varten."

"Pääesikunta on ulkoistanut itsensä sotilaallisten kriisinhallintaoperaation johtamisesta."

"Tietopyynnöt ylempää tulevat liian lyhyellä aikajänteellä, eikä niitä saada valmisteltua riittävän hyvin!"

"Tieto ei jalostu matkan varrella, raportointikulttuuri puuttuu!"

"CCIR ei toteudu!"

"Johto ei ole määrittänyt tietotarvettaan."

"Pääesikunta ei anna riittävästi vaatimuksia alemmalle tasolle."

"Pitäisi raportoida merkityksiä ei yksittäisiä tapahtumia!"

"Tieto ei kulje organisaatiossa horisontaalisesti."

"Puolustusvoimien keskeiset resurssit olisi syytä olla nähtävissä."

"Pikkuasiat halutaan tietää kaikilla tasoilla."

ESIMERKKI TAPAHTUMAILMOITUSPOHJASTA

FROM:

TO:

INFO:

PERIOD COVERED: EVENT

SUBJ: EVENT REPORT

EVENT REPORT

PURPOSE OF REPORT

LOCATION OF EVENT

DESCRIPTION OF EVENT

FRIENDLY FORCES INVOLVED

PRESS INFORMATION

SOURCE OF INFORMATION

ADDITIONAL INFORMATION

ESIMERKKI ARVIOINTIRAPORTISTA

FROM:

TO:

INFO:

PERIOD COVERED: DAILY/ROUTINE

SUBJ: ASSESSMENT REPORT

ASSESSMENT REPORT

POLITICAL OVERVIEW POLAD

ASSESSMENT OF OPFOR/CONFLICT PARTIES J2

STRATEGIC OVERVIEW

OPFOR SUMMARY

OPFOR OPTIONS

ASSESSMENT NATO/FRIENDLY FORCES

OWN FORCES POSTURE/SITUATION J3

ACC (Missions, critical factors, consequences, precautions)

MCC (Missions, critical factors, consequences, precautions)

LCC (Missions, critical factors, consequences, precautions)

IOTF (Missions, critical factors, consequences, precautions)

LOGISTIC ASSESSMENT J4

CIS ASSESSMENT J6

CIVIL-MILITARY SITUATION J9

COMMANDERS OVERALL ASSESSMENT J3/J5

TACTICAL/TASK ASSESSMENT

OPERATIONAL ASSESSMENT

CAMPAIGN ASSESSMENT

COMMANDERS INTENTIONS

J3/J5

SHORT TERM

MID TERM

LONG TERM